

UNIVERSIDADE DO PORTO
FACULDADE DE LETRAS
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

**ENTRE A PROFISSIONALIZAÇÃO E O EMPREENDEDORISMO SOCIAL:
UMA ABORDAGEM SOBRE ONGD PORTUGUESAS**

Neusa Vanessa de Cordeiro Marcos

Dissertação submetida para a obtenção do grau de Doutor em Sociologia na especialidade das Desigualdades, Cultura e Território, sob a orientação da Professora Doutora Cristina Parente.

Porto

Dezembro 2014

Investigação realizada com o apoio financeiro da Fundação para a Ciência e a Tecnologia, no âmbito do QREN - POPH - Tipologia 4.1 - Formação Avançada, participado pelo Fundo Social Europeu e por fundos nacionais do MEC. Referência da bolsa de investigação: SFRH/BD/80677/2011.

A dissertação foi escrita ao abrigo do Acordo Ortográfico, exceto nas citações de obras em português editadas e nos documentos produzidos pela autora antes da entrada em vigor do Acordo Ortográfico.



«Nas voltas da vida, a vida dá voltas
nas voltas do pensamento este revive e vive, voltando a viver
na solidão do espaço e da mente apenas a força e o querer dão vida às voltas
Vive, revive, dá voltas, pensa repensa mas, não percas o querer para que possas viver»

(Acúrcio Marcos, 04 de outubro, 2002)

AGRADECIMENTOS

Quem é que já não ouviu falar no cubo de Rubik e, inclusive, tentou resolvê-lo? Desde o início associei este “quebra-cabeças” ao processo de doutoramento, e cuja dissertação aqui se apresenta. Esta correspondência assenta numa ordem de razões que passo a explicar.

Por um lado, a tentativa de resolução deste “cubo mágico” acarreta uma profunda dedicação e a qual equiparo ao forte envolvimento necessário na (des)construção das problemáticas que assomaram e caracterizam esta pesquisa. Por outro, a tridimensionalidade subjacente ao cubo remete para o carácter pluridimensional do fenómeno estudado, numa realidade social complexa de *per se*. Outra razão, ainda, prende-se com as inúmeras tentativas de conjugação das várias cores e faces do cubo equivalentes *grosso modo* aos múltiplos desafios teórico-metodológicos e ao progressivo alinhar da informação recolhida, analisada e interpretada. Porém, ressalto a ausência de qualquer pretensão para alinhar as cores em todas as faces, mas o objetivo de compreender algumas das combinações efetuadas.

Ao longo deste processo senti quer o peso das palavras e o turbilhão dos ecos dos seus significados nas múltiplas horas de leitura, quer as ambiguidades entre a teoria e a prática. Acresceu o confronto entre os longos silêncios e o ruído das frases a martelar as folhas em branco até conferirem alguma musicalidade ao texto. A descoberta de temáticas e de caminhos de pesquisa foi uma constante, permitindo deleitar-me com a magia da combinação de diferentes ingredientes na construção de uma refeição, no mínimo, agridoce. Não foi fácil a relação quase umbilical que se estabelece, durante esta fase, com um computador, sobretudo quando a nossa experiência de trabalho e de vida é radicalmente diferente. Olhando para trás, não poderia ter realizado esta viagem sem sentir, porque “Afim, a melhor maneira de viajar é sentir”, já dizia Álvaro de Campos. Neste sentir, repleto de sentidos e prestes a chegar a uma estação intermédia desta viagem, queria deixar um profundo agradecimento às pessoas (algumas em representação institucional) que, com papéis plurais, muito alimentaram o caminho percorrido.

Às vozes que me acompanham quotidianamente, personificadas em rostos espalhados por diferentes latitudes, cujas experiências vividas despertaram sensibilidades, suscitaram reflexões e inquietações, muitas...as quais me conduziram para a linha de partida deste trabalho de investigação e com quem espero poder partilhar, discutir e construir a partir desta aprendizagem.

À Professora Doutora Cristina Parente, pela receptividade para acompanhar este trabalho sem me conhecer e à distância, numa fase em que ainda me encontrava a trabalhar na Guiné-Bissau, pela constante disponibilidade, pelas discussões teóricas e críticas construtivas na orientação científica e metodológica do estudo, bem como pela autonomia que me concedeu ao longo da elaboração do mesmo.

Às 23 ONGD que aceitaram participar na presente pesquisa, e um especial obrigado aos membros das duas organizações estudadas em profundidade, as quais demonstraram, desde o primeiro contacto, uma enorme disponibilidade e cordialidade. À Faculdade de Letras da Universidade do Porto, em especial ao Departamento e Instituto de Sociologia, pelo apoio institucional. Ao Professor Doutor Carlos Gonçalves e ao Professor Doutor Vitor Sérgio Ferreira, pelos comentários construtivos e pelas sugestões de aprofundamento do trabalho.

Aos representantes da Plataforma Portuguesa das ONGD, do então Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento e da Fundação Calouste Gulbenkian, ao Gabinete de Estudos para a Educação e Desenvolvimento na pessoa do Professor Doutor Júlio Santos, bem como à Concha Tello, ao Filipe Pinto e ao Luís Mah, pela pronta disponibilidade para discutirem o objeto de estudo, numa incursão exploratória pelo mesmo, e cujos contributos foram decisivos na delineação da abordagem de pesquisa.

Uma palavra, também, de grande apreço à Sara Poças pela leitura crítica de um capítulo da tese e ao Alfredo Castanheira pelo apoio em diferentes fases do trabalho.

Aos meus pais, pelo encorajamento e enorme compreensão perante as minhas ausências e ao meu irmão, pelo carinho e pelo apoio logístico.

À Carla, pelo ânimo, pela paciência e pelas gargalhadas cúmplices, bem como pela discussão científica, leitura crítica do trabalho e incansável dedicação durante o processo de edição. À Ni e à Ritinha, pelos sorrisos fáceis, marcados por personagens e superpoderes do mundo encantado da imaginação, os quais foram cruciais para a paz e leveza transmitidas nos momentos mais atribulados. Ao Gaspicho, pela companhia nos longos silêncios de leitura e escrita.

Por fim e não menos importante, um sentimento de profunda gratidão às/aos amigas/os, que não preciso de nomear porque elas/eles sabem quem são, pelo *cuidar* e pelo *estar*. Às/aos companheiras/os de jornada pela proximidade emocional na distância geográfica, e cujas experiências vividas nos diferentes projetos em muito contribuíram para a construção deste trabalho.

SUMÁRIO

SIGLAS E ACRÓNIMOS	xix
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – O MODELO DE ESTADO-PROVIDÊNCIA PORTUGUÊS E A SUA RELAÇÃO COM A ECONOMIA SOCIAL	11
1. O paradigma económico capitalista e os modelos de Estado-Providência	12
1.1 O lugar semiperiférico de Portugal no sistema mundial	12
1.2 Da dicotomia Estado/mercado ao reconhecimento da economia social na provisão de ‘bem-estar’. O caso do Estado-Providência português	14
2. O <i>ethos</i> da economia social: construção da diversidade de sentido(s)	23
2.1 Elementos introdutórios e enformadores do debate teórico-conceitual	23
2.1.1 A economia social	27
2.1.2 O sector não lucrativo	30
2.1.3 O terceiro sector europeu	32
2.1.4 A economia solidária	33
2.2 Economia Social: opção conceptual de pesquisa	39
CAPÍTULO II – EMPREENDEDORISMO SOCIAL E PROFISSIONALIZAÇÃO	43
1. Apreender o empreendedorismo social: ambiguidades conceptuais num campo em estruturação	44
2. Enquadrar o empreendedorismo social: incursão pelas diferentes tradições histórico-geográficas e escolas de pensamento	52
2.1 A tradição americana	52
2.2 A tradição europeia: foco na perspectiva da EMES	57
2.3 (Dis)semelhanças entre tradições histórico-geográficas: confronto entre escolas de pensamento	61

3. Profissionalização: o(s) significado(s) e os desafios da problemática no domínio organizacional	66
3.1 Entre o <i>yin</i> e o <i>yang</i> : o conceito multidimensional de profissionalização	66
3.2 Discussão em torno dos modelos organizacionais e gestores	71
3.2.1 Estruturas de governação	77
3.2.2 Modelos de liderança	80
3.2.3 Gestão estratégica	83
3.2.4 Prestação de contas	87
3.2.5 Gestão de recursos humanos	95
3.2.6 Financiamento	109
3.2.7 Redes e parcerias	114
3.2.8 Comunicação externa	119
3.3 Das práticas ao potencial de impacto: uma proposta de análise	123
 CAPÍTULO III – ITINERÁRIO DA PESQUISA: UMA ABORDAGEM MULTIMÉTODOS	129
1. Considerações em torno da abordagem de pesquisa: das questões de partida e hipóteses teóricas ao modelo analítico	129
2. Entre o posicionamento filosófico e a construção do percurso da investigação	136
 CAPÍTULO IV – AS ONGD ENQUANTO ATORES DA ECONOMIA SOCIAL: UMA APROXIMAÇÃO AO CAMPO EMPÍRICO	161
1. O sector da economia social em Portugal	161
1.1 Mapeamento do campo: atores e dinâmicas intra e intersectoriais	161
1.2 Avaliação do peso económico e social da economia social numa perspetiva comparada	173
1.3 O voluntariado: diversidade de sentidos e reflexão sobre o seu valor económico	177
2. Enquadramento preambular do objeto empírico do estudo: as ONGD	185
2.1 A Cooperação Internacional para o Desenvolvimento na linha do tempo	185
2.2 ‘Mas afinal quem são as ONGD?’	197

CAPÍTULO V – PERFIS DE PROFISSIONALIZAÇÃO NO POTENCIAL DE CRIAÇÃO DE IMPACTO DAS ONGD	209
1. Retrato sociodemográfico e profissional dos inquiridos	209
2. As ONGD portuguesas: tendências organizacionais e gestionárias de uma seleção intencional	211
2.1 Características estruturantes das ONGD inquiridas	211
2.1.1 Configuração jurídica	211
2.1.2 Localização geográfica	212
2.1.3 Antiguidade	212
2.1.4 Espaço territorial de atuação	214
2.1.5 Áreas de atividade	215
2.1.6 Públicos-alvo	217
2.2 Os bastidores das ONGD: entre os modelos organizacionais e gestionários	219
2.2.1 Estrutura da direção estatutária e a (des)centralização dos modelos de governação e de liderança	219
2.2.2 Do planeamento à gestão estratégica: o plano estratégico como simbolismo de uma gestão profissionalizada	222
2.2.3 Prestação de contas: a tendência ascendente e funcional de uma prática gestionária que se pretende de legitimação e transparência	227
2.2.4 Caracterização e gestão de recursos humanos	229
2.2.5 Financiamento: a primazia dos recursos de procedência pública	247
2.2.6 Redes e parcerias: entre a abordagem estratégica e a instrumentalização	253
2.2.7 Comunicação externa	258
3. Perfis de profissionalização, sete dimensões em discussão	262
3.1 As sete dimensões interpretadas numa análise de síntese	263
3.2 A direcionalidade dos perfis de profissionalização: o foco no exterior	271
4. O modelo SCALERS: matriz para uma relação com os perfis de profissionalização?	275
4.1 As capacidades SCALERS em evidência	276
4.2 Entre o modelo SCALERS e os perfis de profissionalização: confronto de resultados	280

CAPÍTULO VI – TENDÊNCIAS PARA O EMPREENDEDORISMO SOCIAL: DUAS ONGD	
COM PERFIS DE PROFISSIONALIZAÇÃO CONTRASTANTES	285
1. Quem são a SAM e a PAM? Alguns elementos de caracterização	285
2. A “história” da SAM e da PAM à luz da profissionalização	287
2.1 A SAM	288
2.1.1 Da emergência às atividades desenvolvidas	288
2.1.2 Como se governa e lidera numa estrutura organizacional simples sem núcleo operacional?	290
2.1.3 Uma abordagem utilitária dos recursos na implementação de processos e ferramentas gestionárias	293
2.1.4 Contornos de um potencial de intervenção no curto prazo?	297
2.2 A PAM	299
2.2.1 Percurso de uma organização em crescimento	299
2.2.2 O pendor coletivo de uma estrutura adhocrática	301
2.2.3 Os diferentes tipos de capitais no <i>puzzle</i> gestor	306
2.2.4. Contornos de um potencial de intervenção com impacto?	315
3. Na senda do empreendedorismo social: elementos de convergência e divergência entre a SAM e a PAM	318
3.1 Modelos de governação e liderança democráticos: entre os critérios normativos da economia social e a realidade empírica	319
3.2 Quando o planeamento operacional se confunde com a gestão estratégica	321
3.3 A prestação de contas enquanto práxis instrumentalizada	322
3.4 Gestão de recursos humanos: um dos calcanhares de Aquiles das ONGD?	323
3.5 Financiamento: uma tendência para a diversificação de fontes	324
3.6 Redes e parcerias: entre o acessório e o estratégico	325
3.7 O universo primordialmente <i>online</i> da comunicação externa	326
3.8 Que potencial de impacto?	327
CONCLUSÃO	333
BIBLIOGRAFIA	349

ANEXOS	383
Anexo 1 – Modelo de análise do Instituto de Inovação Social da ESADE	384
Anexo 2 – Critérios de reporte das Diretrizes GRI – G3 & Suplemento ONG	386
Anexo 3 – Guião das entrevistas exploratórias	387
Anexo 4 – Inquérito por questionário	400
Anexo 5 – Quadro de sistematização das ONGD seleccionadas para inquirição	423
Anexo 6 – Inquérito SCALERS	424
Anexo 7 – Carta enviada às organizações com a proposta de trabalho	426
Anexo 8 – Guiões das entrevistas individuais	428
Anexo 9 – Guião das entrevistas coletivas	445

Índice de Quadros

Quadro 1.1 – Articulação entre as tradições históricas do terceiro sector e os regimes de Estado-Providência	26
Quadro 1.2 – Delimitação institucional e normativa da Economia Social	28
Quadro 1.3 – Níveis de reconhecimento do conceito de Economia Social na UE	30
Quadro 1.4 – Princípios económicos da ESS	37
Quadro 2.5 – Perspetiva comparada das diferentes tradições histórico-geográficas	64
Quadro 2.6 – Sistematização dos elementos enformadores das configurações organizacionais segundo Mintzberg	75
Quadro 2.7 – Descrição das capacidades organizacionais enformadoras do modelo SCALERS	126
Quadro 3.8 – Identificação das dimensões analíticas e indicadores intermédios de profissionalização	145
Quadro 3.9 – Escalões indicativos dos perfis de profissionalização	151
Quadro 3.10 – Escalões de eficácia das capacidades organizacionais – Modelo SCALERS	153
Quadro 3.11 – Sistematização das técnicas de recolha de informação, segundo o estudo de caso, o cargo funcional dos entrevistados e o número de entrevistas	157
Quadro 4.12 – Universo das OES, por área de atividade	175

Quadro 4.13 – Total de recursos e despesas do sector da economia social, segundo a forma jurídica	176
Quadro 6.14 – Perfil de profissionalização dos estudos de caso por dimensão analítica	286
Quadro 6.15 – Caracterização dos estudos de caso	286
Quadro 6.16 – Número de bolseiros, segundo a modalidade e nacionalidade (2001-2013)	298
Quadro 6.17 – Evolução do número de associados da PAM (2010 – 2012)	306
Quadro 6.18 – Evolução do número de membros da PAM (2010 – 2012)	308
Quadro 6.19 – Identificação da pertença sectorial das parcerias da PAM por eixo de atuação	312
Quadro 6.20 – Destinatários da carteira de formações profissionais por pertença sectorial e ano civil	314
Quadro 6.21 – Evolução do número de beneficiários, individuais e organizacionais, da PAM (2010 – 2012)	318

Índice de Figuras

Figura 1.1 – O terceiro sector no triângulo do bem-estar	17
Figura 1.2 – Representação da racionalidade da ESS	36
Figura 2.3 – Critérios e indicadores de delimitação das empresas sociais	59
Figura 2.4 – Etapas do ciclo de gestão do voluntariado	105
Figura 3.5 – Modelo analítico	132
Figura 3.6 – Percurso da investigação	138
Figura 3.7 – Modelo interpretativo do empreendedorismo social a partir de modelos organizacionais e gestionários e do potencial de intervenção com impacto	154
Figura 4.8 – Identificação dos grupos de trabalho da Plataforma Portuguesa das ONGD, por ano de constituição e objetivos	168
Figura 4.9 – Linha temporal das entidades principais de representação da economia social em Portugal	170
Figura 4.10 – Identificação dos Fóruns de Alto Nível sobre a Eficácia da Ajuda e principais marcos de referência	195

Figura 4.11 – Configuração jurídica	204
Figura 4.12 – Antiguidade	204
Figura 4.13 – Localização geográfica	205
Figura 4.14 – Elementos de governação	206
Figura 4.15 – Planeamento estratégico e prestação de contas	206
Figura 4.16 – Instrumentos de comunicação externa	207
Figura 5.17 – Lógica inerente ao potencial de intervenção com impacto	276
Figura 6.18 – Modelo interpretativo do empreendedorismo social a partir de modelos organizacionais e gestionários e do potencial de intervenção com impacto	331

Índice de Gráficos

Gráfico 5.1 – Antiguidade das ONGD inquiridas	213
Gráfico 5.2 – Distribuição da área de intervenção segundo os países da CPLP	214
Gráfico 5.3 – Funções dos voluntários	243
Gráfico 5.4 – Distribuição das organizações, segundo o grau de eficácia das capacidades organizacionais - modelo SCALERS	279
Gráfico 5.5 – Distribuição das organizações, segundo os perfis de profissionalização e a eficácia das capacidades organizacionais	280
Gráfico 5.6 – Matriz da relação entre os perfis de profissionalização e a eficácia das capacidades organizacionais	282
Gráfico 1 – Distribuição das organizações por dimensão analítica	339

Índice de Tabelas

Tabela 3.1 – Organizações integrantes da base de sondagem, segundo a forma jurídica	141
Tabela 3.2 – Autodefinição da forma jurídica enunciada pelas organizações	142
Tabela 3.3 – Organizações inquiridas, segundo a forma jurídica	143
Tabela 3.4 – Ordenação das organizações, segundo o correspondente perfil de profissionalização	150
Tabela 5.5 – Retrato sociodemográfico e profissional dos inquiridos	210
Tabela 5.6 – Atividades das organizações por áreas da ICNPO	215

Tabela 5.7 – Áreas de atividade com maior incidência, segundo o domínio de atuação	217
Tabela 5.8 – Distribuição dos cargos de direção estatutária, segundo o sexo	220
Tabela 5.9 – Profissão do presidente da organização, segundo a Classificação Portuguesa das Profissões	221
Tabela 5.10 – Grau de autonomia na tomada de decisão	221
Tabela 5.11 – Distribuição das organizações, segundo os <i>stakeholders</i> envolvidos na definição do planeamento estratégico	223
Tabela 5.12 – Distribuição das organizações, segundo os instrumentos de monitorização e avaliação utilizados	224
Tabela 5.13 – Distribuição das organizações, segundo os instrumentos de prestação de contas	228
Tabela 5.14 – Classificação das organizações quanto ao volume de assalariados	230
Tabela 5.15 - Distribuição dos trabalhadores na sede e delegações segundo o regime de horário de trabalho, o sexo e o vínculo contratual	231
Tabela 5.16 – Distribuição do número de voluntários pela sede e delegações, segundo o sexo	234
Tabela 5.17 – Distribuição da intensidade de voluntariado, segundo a sede e delegações	234
Tabela 5.18 – Distribuição das ferramentas de GRH, segundo o grupo funcional	236
Tabela 5.19 – Distribuição das organizações, segundo o grau de afetação dos problemas com os recursos humanos e ao nível da gestão	240
Tabela 5.20 – Distribuição das organizações, segundo os membros envolvidos na definição do plano de voluntariado	241
Tabela 5.21 – Distribuição dos elementos mais valorizados na seleção de voluntários	242
Tabela 5.22 – Distribuição das organizações que definem um plano de voluntariado, segundo as ferramentas de gestão de voluntários	244
Tabela 5.23 – Distribuição das organizações, segundo o grau de afetação de problemas com os voluntários	245
Tabela 5.24 – Distribuição das organizações, segundo as fontes de financiamento	248
Tabela 5.25 – Identificação das fontes de financiamento dos projetos, segundo a pertença sectorial e o domínio geográfico	248

Tabela 5.26 – Distribuição das organizações, segundo o grau de afetação dos problemas de financiamento	249
Tabela 5.27 – Distribuição das organizações, segundo grau de afetação das políticas governamentais e da legislação nacional	251
Tabela 5.28 – Distribuição das organizações, segundo a pertença sectorial das suas parcerias e domínio geográfico	254
Tabela 5.29 – Distribuição das organizações, segundo a intensidade das suas relações interinstitucionais	255
Tabela 5.30 – Distribuição das respostas das organizações, segundo o papel da instituição parceira dos três projetos elencados	257
Tabela 5.31 – Distribuição das organizações, segundo os destinatários da <i>newsletter</i>	260
Tabela 5.32 – Distribuição das organizações, segundo a ferramenta de comunicação usada para divulgar os três projetos elencados	261
Tabela 5.33 – Distribuição das organizações, segundo o grau de autonomia no processo de tomada de decisão	263
Tabela 5.34 – Distribuição das organizações, segundo a orientação para as relações de colaboração	270
Tabela 5.35 – Distribuição das organizações, segundo a orientação para a comunicação externa	271
Tabela 5.36 – Distribuição das organizações, segundo os perfis de profissionalização tipificados	272
Tabela 5.37 – Incidência de profissionalização, segundo a dimensão analítica	272
Tabela 5.38 – Caracterização sociodemográfica dos entrevistados por estudo de caso	273
Tabela 6.39 – Distribuição das organizações, segundo o perfil de profissionalização e as dimensões analíticas	288

LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

AAA	Agenda para Acção de Acra
ABPES	Associação Brasileira de Pesquisadores de Economia Solidária
ADL	Associações de Desenvolvimento Local
AEV	Ano Europeu do Voluntariado
AHE	Ajuda Humanitária de Emergência
AIV	Ano Internacional dos Voluntários
APAD	Agência Portuguesa de Apoio ao Desenvolvimento
APD	Ajuda Pública ao Desenvolvimento
ATI	Aid Transparency Index
BIRD	Banco Internacional para a Reconstrução e Desenvolvimento
BLV	Bancos Locais de Voluntariado
BM	Banco Mundial
BVS	Bolsa de Valores Sociais
CAD	Comité de Ajuda ao Desenvolvimento
CAE	Classificação das Atividades Económicas
CASES	Cooperativa António Sérgio para a Economia Social
CCSS	The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies
CE	Comissão Europeia
CEE	Comunidade Económica Europeia
CES	Centro de Estudos Sociais
CEP-CMAF	Conférence Européenne Permanente des Coopératives, Mutualités, Associations et Fondations
CERES	Coalition for Environmentally Responsible Economies
CEV	Centro Europeu de Voluntariado
CGD	Center for Global Development
CICL	Camões – Instituto da Cooperação e da Língua
CID	Cooperação Internacional para o Desenvolvimento
CIDAC	Centro de Intervenção para o Desenvolvimento Amílcar Cabral
CIDA-C	Centro de Informação e Documentação Anti-Colonial
CIG	Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género
CIRIEC	Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative
CNES	Conselho Nacional para a Economia Social
CNIS	Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade
CNJ	Conselho Nacional da Juventude
CNLAMCA	Comité National de Liaison des Activités Mutualistes, Coopératives et Associatives
CNOD	Confederação Nacional dos Organismos de Deficientes
CNP	The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project

CNPV	Conselho Nacional para a Promoção do Voluntariado
CONCORD	Confederação Europeia de ONG de Emergência e Desenvolvimento
CONFAGRI	Confederação Nacional das Cooperativas Agrícolas e do Crédito Agrícola de Portugal
CONFECOOP	Confederação Cooperativa Portuguesa
CPADA	Confederação Portuguesa das Associações de Defesa do Ambiente
CPF	Centro Português de Fundações
CPLP	Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
CPR	Conselho Português para os Refugiados
CPV	Confederação Portuguesa do Voluntariado
CRS	Creditor Reporting System
CSES	Conta Satélite da Economia Social
CVP	Cruz Vermelha Portuguesa
DGERT	Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho
ECOSOC	Conselho Económico e Social da Organização das Nações Unidas
ED	Educação para o Desenvolvimento
EIPSS	Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social
EMES	European Research Network
ENED	Estratégia Nacional de Educação para o Desenvolvimento
ESS	Economia Social e Solidária
EUA	Estados Unidos da América
EVMP	European Volunteer Measurement Project
FENACERCI	Federação Nacional das Cooperativas de Solidariedade Social
FENACHE	Federação Nacional de Cooperativas de Habitação Económica
FENACOOOP	Federação Nacional das Cooperativas de Consumidores
FMI	Fundo Monetário Internacional
FORMAES	Programa de Formação para a Economia Social
FSS	Forward Spending Survey
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
GRH	Gestão de Recursos Humanos
GRI	Global Reporting Initiative
GRI-G3	Global Reporting Initiative – Guidelines 3
GT	Grupo de Trabalho
GTED	Grupo de Trabalho Educação para o Desenvolvimento
HIPC	Heavily Indebted Poor Countries
IATI	International Aid Transparency Initiative
ICNPO	International Classification of Non Profit Organizations
ICP	Instituto da Cooperação Portuguesa
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IEFP	Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P.
IES	Instituto de Empreendedorismo Social

IFI	Instituições Financeiras Internacionais
IFP	International Forum of National NGO Platforms
INE	Instituto Nacional de Estatística
INSCOOP	Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo
IPAD	Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento
IPSS	Instituições Particulares de Segurança Social
ISFL	Instituições Sem Fim Lucrativo
ISFLSF	Instituições Sem Fim Lucrativo ao Serviço das Famílias
ISTR	International Society for Third Sector Research
LBES	Lei de Bases da Economia Social
LIS	Laboratório de Investimento Social
MAPI	Mecanismo de Apoio às Parcerias Internacionais
MNE	Ministério dos Negócios Estrangeiros
OBESP	Observatório da Economia Social Portuguesa
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
ODM	Objetivos de Desenvolvimento do Milénio
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis
OECE	Organização Europeia de Cooperação Económica
OEFP	Observatório do Emprego e Formação Profissional
OES	Organizações da Economia Social
OGP	Open Government Partnership
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONG	Organizações Não Governamentais
ONGA	Organizações Não Governamentais de Ambiente
ONGD	Organizações Não Governamentais de Cooperação para o Desenvolvimento
ONGPD	Organizações Não Governamentais das Pessoas com Deficiência
OSC	Organizações da Sociedade Civil
PADES	Programa de Apoio ao Desenvolvimento da Economia Social
PAE	Programas de Ajustamento Estrutural
PALOP	Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
PED	Países em Desenvolvimento
PES	Programa de Emergência Social
PIB	Produto Interno Bruto
PMA	Países Menos Avançados
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PNUMA	Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente
PNV	Plano Nacional de Voluntariado
PRSP	Poverty Reduction Strategy Papers
RH	Recursos Humanos
RHC	Recursos Humanos para a Cooperação

RILESS	Red de Investigadores Latinoamericanos de Economía Social e Solidaria
RIPESS	Red Intercontinental de Promoción de la Economía Social Solidaria
RNB	Rendimento Nacional Bruto
SAA	Social Accounting and Audit
SAN	Social Audit Network
SCALERS	Staffing, Communicating, Alliance-building, Lobbying, Earnings-generation, Replicating, Stimulating market forces
SEA	Social Enterprise Alliance
SENEC	Secretaria de Estado dos Negócios Estrangeiros e da Cooperação
SNS	Sistema Nacional de Saúde
SOFID	Sociedade para o Financiamento do Desenvolvimento, Instituição Financeira de Crédito, S.A.
SPES	Centro di Servizio per il Volontario del Lazio
SROI	Social Return on Investment
STP	São Tomé e Príncipe
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
TID	Títulos de Impacto para o Desenvolvimento
TIS	Títulos de Impacto Social
UCP-Porto	Universidade Católica Portuguesa – Centro Regional do Porto
UDIPSS	União Distrital das Instituições Particulares de Solidariedade Social
UE	União Europeia
UNV	United Nations Volunteers
WP-STAT	Working Party on Development Finance Statistics – CAD/OCDE

INTRODUÇÃO

“Whereas in the past the management of nonprofit organizations was seen as esoteric and irrelevant, and organizational structures of nonprofits as trivial, there is now much greater interest in understanding how private institutions operating in the public interest ought to be managed and organized – not only bringing more attention to aspects of management models and styles appropriate to nonprofits but also questions of governance, accountability, and impact”
(Anheier, 2005, p. 12).

Das inquietações à demarcação do objeto teórico de estudo

– “Vocês vêm cá falar em desenvolvimento, mas o que é o desenvolvimento?” – Perguntou-me uma senhora moçambicana, num dia solarengo, junto à sua machamba situada no distrito da Manhiça, província de Maputo, durante uma avaliação diagnóstica no âmbito de um projeto de Cooperação para o Desenvolvimento, rolava o ano de 2005. Em jeito de esclarecimento, o pronome pessoal “vocês” refere-se às inúmeras Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento (ONGD), entre outros atores, que atuam no campo da Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (CID). A avaliação da sua intervenção é comumente balizada por indicadores quantitativos, sobretudo económicos, os quais encarnam uma maior visibilidade política e reconhecimento público imediatos.

Esta questão inquieta-me, bem como as descoincidências entre os discursos ideológicos em torno da missão social associada às ONGD e a prática destas organizações, genericamente marcada por relações de dominação e conflitos, e onde a problemática da profissionalização radica na carência de múltiplos capitais, económico, social, cultural, simbólico, de acordo com a matriz teórica Bourdiana (2009). Quais as respetivas implicações na configuração de modelos organizacionais e de gestão? Qual o potencial de impacto destas organizações? Estas perguntas, contradições e ambiguidades sentidas na implementação de projetos de cooperação para o desenvolvimento em Moçambique, na Guatemala, na Guiné-Bissau instigaram-me a encetar uma reflexão aprofundada e sistemática neste domínio.

Num contexto de intensificação do debate teórico sobre a mudança do modelo de desenvolvimento assistencialista vigente, preconizado pelo paradigma económico capitalista e o qual potenciou profundas transformações nas estruturas políticas e socioeconómicas, com ramificações no campo ambiental e humano, e numa época em que se procura definir uma Agenda de Desenvolvimento Pós-2015, estas inquietações assumem especial relevo, nomeadamente em torno do papel das ONGD. É também neste contexto que a problemática do

empreendedorismo social assume um lugar cimeiro, ao traduzir-se em princípios e práticas organizacionais e gestionárias de fomento à criação de impacto, no sentido de uma transformação social (Alvord, Brown & Letts, 2004). Enquanto fenómeno de alcance global (Mair & Martí, 2006), o conceito de empreendedorismo social envolve uma progressiva mediatização e politização, cuja incidência reflete-se no crescente número de conferências, seminários e *workshops* realizados, principalmente, nas últimas décadas e na emergência de organizações da economia social (OES), umas geridas pelos princípios do empreendedorismo social, outras cuja missão incide na investigação, capacitação e formação para o empreendedorismo social.

Portugal, considerado um país semiperiférico no sistema mundial (Santos, 2002), apresenta um Estado-Providência frágil e burocrático (Cardoso, Costa, Conceição & Gomes, 2005), o que contribuiu, decisivamente, para o crescente reconhecimento do sector da economia social na provisão do ‘bem-estar’ social, sobretudo a partir do final do século passado. Das diferentes famílias que constituem o campo da economia social, destaque para as ONGD – o objeto empírico desta pesquisa – as quais atuam no domínio nacional e também, por inerência do estatuto jurídico, nos Países em Desenvolvimento (PED).

Sob o quadro de crise económico-financeira mundial e que se repercute na diminuição da Ajuda Pública ao Desenvolvimento (APD), o gradual descrédito na eficácia da ajuda ao desenvolvimento encontra eco nas críticas em torno da ineficiência gestionária e da ineficácia do desempenho destas organizações. Por um lado, a legitimidade do exercício de poder nas ONGD pode perspetivar-se segundo a matriz weberiana do capitalismo ascético (1996 [1904-1905]), considerando que envolve, por parte de quem lidera, uma dedicação a uma atividade que tem valor de troca no sentido marxista (1990 [1867]), mas que não reverte em seu benefício, acentuando-se o seu valor de uso, que aqui pode ser entendido globalmente como a criação de valor social. Por outro, a crescente reivindicação pela eficiência destas organizações (Salamon, 2000) e pela eficácia (Pfeffer & Salancik, 1978), cuja combinatória com uma prestação de contas transparente resultam na sua legitimação (Edwards & Hulme, 2002a), representam desafios organizacionais e gestionários que alimentam o debate teórico-empírico em torno das lógicas de funcionamento das ONGD, contribuindo para a problematização da sua profissionalização.

Reconhecendo que estamos perante um conceito controverso, importa desde logo esclarecer que não o estudamos sob o enquadramento disciplinar específico da Sociologia das Profissões. Não é esse o nosso enfoque. O nosso propósito reside em compreender a profissionalização no domínio organizacional – leia-se, das ONGD portuguesas – em função dos seus modelos

organizacionais e gestores, pelo que situamos esta investigação no campo da Sociologia das Organizações e das Teorias Organizacionais. Com efeito, definimos o conceito de profissionalização como aglutinador de um conjunto de práticas organizacionais e gestórias em prol de um desempenho eficaz, promotor de uma intervenção com impacto e, deste modo, como veículo para a construção de organizações socialmente empreendedoras. O empreendedorismo social é, portanto, analisado como resultado de um processo de profissionalização.

Sem a pretensão de encontrarmos respostas absolutas, mas constatando a incipiente investigação académica a respeito, consideramos que esta pesquisa é um contributo exploratório acerca da profissionalização das ONGD portuguesas e cuja complexidade do fenómeno justificou uma abordagem teórico-metodológica eclética. O objetivo orientador da presente investigação consiste, por conseguinte, na compreensão da relação entre os modelos organizacionais e gestores das ONGD nacionais e do seu potencial de intervenção com impacto, a partir da mobilização do conceito de profissionalização.

De salientar, ainda, que o interesse por esta temática decorre das reflexões e desassossegos decorrentes da experiência profissional e do trabalho voluntário exercido no âmbito de projetos desenvolvidos por OES, sobretudo em ONGD, no domínio nacional e internacional. O processo de reflexão e de aprendizagem resultantes desse envolvimento espicaçaram a realização deste diagnóstico exploratório em torno do objeto de estudo. Importa, por isso, ressaltar que os pressupostos teóricos assumidos e as hipóteses teóricas não estão totalmente isentos da minha proximidade ao campo empírico. Considerando que o investigador é portador de referências normativas que se refletem na pesquisa que operacionaliza e, como corolário, o possível enviesamento interpretativo, procuramos colocar em marcha na presente investigação um processo constante de reflexividade, rigor e disciplina, de forma a garantir a validade dos dados obtidos e a respetiva interpretação e análise, bem como justificativa para as técnicas aplicadas (Pyett, 2003).

Refira-se, também, que este estudo alicerça-se num projeto de investigação mais amplo, realizado entre 2010 e 2014, intitulado “Empreendedorismo Social em Portugal: as políticas, as organizações e as práticas de educação/formação”¹.

¹ Projeto liderado pelo ISFLUP - Instituto de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, em parceria com a A3S - Associação para o Empreendedorismo Social e a Sustentabilidade do Terceiro Sector e com o Dinâmia/CET do Instituto Universitário de Lisboa e financiado pelo FEDER através do COMPETE – Programa Operacional via Fundação para a Ciência e a Tecnologia, com a referência PTDC/CS-SOC/100186/2008.

A problemática enformadora do estudo: o argumento teórico

O reconhecimento da complexidade e multidimensionalidade do objeto empírico – as ONGD portuguesas – justificou a adoção de uma abordagem pluralista das organizações (Cunha, 1995). A lógica de competitividade, de centralização da gestão e de respostas com ênfase no curto prazo genericamente associada aos modelos organizacionais e gestionários das ONGD, remete para a problemática da profissionalização como instrumento central para a criação de organizações socialmente empreendedoras.

Neste sentido, analisamos a profissionalização em função dos modelos organizacionais e gestionários, os quais se sustentam em sete dimensões de análise que presumimos interconectadas e com implicações recíprocas. A sua combinação resulta na determinação de perfis de profissionalização das ONGD portuguesas, os quais pressupõem uma articulação dialética entre os modelos organizacionais e gestionários. Nesta lógica de relações, as ONGD com uma configuração organizacional e gestionária profissionalizada assumem-se com um (maior) potencial de intervenção com impacto, logo representativa de traços de empreendedorismo social.

As questões orientadoras de pesquisa consistiram em compreender os modelos organizacionais e gestionários das ONGD portuguesas em termos da sua maior ou menor orientação para a profissionalização e as suas implicações na definição de uma intervenção com potencial de criação de impacto, sob o enquadramento teórico do empreendedorismo social. Não pretendemos analisar os moldes das suas intervenções, mas a sua configuração organizacional e gestionária, num campo marcado pela complexidade e volatilidade conjuntural, e à luz do modelo de Estado-Providência português e da economia social, enquanto variáveis independentes de carácter contextual e estruturante dos tipos de profissionalização identificados nas ONGD analisadas.

Considerações epistemológicas e opções teórico-metodológicas

Tendo em conta que qualquer investigação é significativamente influenciada pelo posicionamento filosófico do investigador, interessa referir que a presente pesquisa assume, considerando o seu enquadramento analítico, os pressupostos filosóficos pragmatistas de acordo com Creswell (2014). Esta perspetiva caracteriza-se pelo foco no problema de pesquisa, o que remete para a mobilização articulada de estratégias qualitativas e quantitativas executadas para uma compreensão aprofundada do mesmo e, deste modo, incorrendo na aplicação de uma estratégia pluralista de recolha e análise de dados e consequente interpretação

(Creswell, 2014). Reconhecendo as diferenças entre as abordagens de pesquisa, não pretendemos entrar no debate epistemológico, pelo que optamos por uma abordagem mista por considerarmos que a mobilização de diferentes métodos possibilita uma compreensão mais aprofundada do objeto de estudo, a qual decorre de um processo de articulação entre a teoria e a realidade empírica, sem o propósito de testar nem de construir teoria.

Neste sentido e no âmbito dos diferentes desenhos de pesquisa mistos, esta investigação enquadra-se num desenho explicativo sequencial, variante seleção de participantes (Creswell & Plano Clark, 2011), o qual abarca duas fases (Creswell, 2014). Na primeira fase, de pendor quantitativo, recorreremos à técnica do inquérito por questionário que aplicamos a 23 ONGD portuguesas intencionalmente selecionadas para tipificar perfis de profissionalização, e cujos resultados recolhidos representaram uma condição intrínseca à fase qualitativa da pesquisa. A estratégia metodológica operacionalizada na fase qualitativa da pesquisa envolveu o recurso ao método de estudo de caso para analisar de forma comparada e em profundidade as duas ONGD com perfis de profissionalização contrastantes, selecionadas na fase precedente.

Importa, ainda, mencionar a combinação de diversas técnicas de recolha e tratamento de informação, designadamente a realização de entrevistas individuais e coletivas semiestruturadas e uma entrevista individual aberta a interlocutores chave no seio das organizações alvo de estudo de caso, cujos dados recolhidos foram tratados com recurso à análise de conteúdo. Acresce a observação direta não participante, a criação de um diário de campo, a pesquisa bibliográfica de obras científicas e de documentos legais, em que procedemos a uma análise documental e de conteúdo da informação recolhida. Destaque, também, para a incursão pelo campo empírico através da realização de entrevistas exploratórias semiestruturadas a informantes privilegiados, com o triplo objetivo de enquadrar historicamente estas organizações no domínio nacional, de identificar os seus principais desafios político-legais, organizacionais e gestionários, e de sinalizar ONGD a estudar em profundidade, sob uma abordagem qualitativa.

Os resultados quantitativos e qualitativos foram posteriormente interpretados. A ênfase qualitativo-interpretativa conferida à captação do fenómeno em estudo fundamenta a variante do desenho de investigação operacionalizada. A complexidade e multidimensionalidade do objeto teórico justificaram uma abordagem teórico-metodológica eclética para a compreensão e construção de sentido. Trata-se, deste modo, de compreender as singularidades face à complexidade das interações do contexto social das ONGD, sendo que “o trabalho de construção do objeto, da análise e das hipóteses é contínuo desde o início até ao final da pesquisa” (Guerra, 2006, p. 22). A construção do objeto de estudo baseia-se na mobilização de

contributos de diferentes corpos teórico-disciplinares, com destaque para a Sociologia das Organizações, a Gestão e as Relações Internacionais.

Estrutura do estudo

A construção do objeto de estudo, a profissionalização das ONGD portuguesas, encontra-se plasmada ao longo dos seis capítulos enformadores da presente dissertação. Em termos gerais, os primeiros dois capítulos correspondem ao nível macro da investigação, os quais revestem um cariz eminentemente teórico, de problematização do objeto de estudo, nos quais apresentamos os referenciais teóricos e as matrizes analíticas mobilizados para o efeito. No terceiro capítulo introduzimos o posicionamento epistemológico assumido na pesquisa, bem como a abordagem metodológica implementada. O quarto capítulo, sob um cariz teórico-empírico, ao nível meso, aproxima-nos do objeto empírico, contextualizando-o em termos da evolução histórica do pensamento em torno do desenvolvimento e dos principais desafios organizacionais e gestionários, no domínio nacional. Nos capítulos seguintes, correspondentes ao nível micro da investigação, apresentamos os dados empíricos obtidos, primeiro numa vertente descritiva e à qual se segue uma análise compreensiva/interpretativa.

Em termos concretos, no capítulo 1 caracterizamos o modelo de Estado-Providência português e a sua relação com a economia social, enquanto sector de atividade com um papel na dinamização socioeconómica do país. Neste sentido, situamos Portugal no sistema mundial moderno e apresentamos uma resenha histórica da evolução do pensamento político em torno da dicotomia Estado/mercado na provisão do bem-estar social para o reconhecimento do sector da economia social no ‘triângulo do bem estar’, configurando o modelo de Estado-Providência nacional. No seguimento desta exposição introduzimos o debate teórico-conceptual mais alargado em torno da economia social, como fundamento para a nossa opção conceptual de pesquisa associada a uma definição operacional de OES.

No capítulo 2 problematizamos o empreendedorismo social e a profissionalização, enquanto fenómenos para a criação de impacto. O empreendedorismo social é abordado, num primeiro momento, a partir das suas ambiguidades conceptuais. Em seguida, procedemos à sua contextualização teórico-ideológica, com base nas perspetivas das diferentes escolas de pensamento alicerçadas em tradições histórico-geográficas específicas, e em que apresentamos os aspetos de convergência e divergência entre as mesmas. Relativamente à profissionalização, interessa salientar que é definida, no estudo, como predicado para o empreendedorismo social. Por conseguinte, recorreremos a duas matrizes analíticas, encaradas de forma heurística, para a

construção do conceito, o qual perspectivamos no contexto organizacional. A este respeito, discutimos as sete dimensões analíticas assumidas como enformadoras do conceito de profissionalização e que sustentam os modelos organizacionais e gestionários analisados em termos empíricos. A problematização das dimensões analíticas assentou na combinatória de diversas perspetivas teóricas, no sentido de obter um quadro de referência eclético e suficientemente representativo do carácter multidimensional do objeto de estudo.

Neste capítulo equacionamos, ainda, o potencial de modelos organizacionais e gestionários profissionalizados numa intervenção com impacto e, portanto, indicativa de organizações socialmente empreendedoras. No âmbito desta discussão mobilizamos o modelo analítico SCALERS (Bloom & Smith, 2010) como ferramenta teórica-empírica de avaliação pelas próprias ONGD inquiridas acerca da eficácia de um conjunto de capacidades organizacionais e de projeção do seu potencial para criar impacto. Interessa ressaltar que estes são os conceitos de médio alcance (Merton, 1970), os quais interpretamos empiricamente em sede de estudo de caso.

O capítulo 3 abarca a exposição do argumento orientador da presente investigação, apresentando a estratégia de pesquisa, as perguntas de pesquisa, os objetivos formulados e os pressupostos assumidos. O modelo analítico construído procura ilustrar as dimensões de análise e as lógicas de relações presumidas entre os conceitos mobilizados para responder às questões de partida e aos objetivos que as sustentam, e das quais resultam, também, as hipóteses teóricas formuladas. Este capítulo contempla, igualmente, o posicionamento epistemológico subjacente à pesquisa e a estratégia metodológica escolhida e operacionalizada.

Sob o propósito de aproximação ao objeto empírico, e assumindo um cariz contextual dos tipos de profissionalização identificados e analisados na pesquisa, dedicamos o capítulo 4 à configuração jurídico-legal das diferentes famílias que integram o sector da economia social em Portugal e à avaliação indicativa do seu peso económico e social numa perspetiva comparada face à realidade europeia. Ainda neste capítulo, refletimos sucintamente sobre a delimitação conceptual e o valor económico do voluntariado, dado tratar-se de um elemento característico deste sector de atividade, e o qual assumimos como uma dimensão analítica intrínseca aos processos de profissionalização.

Da pluralidade de atores da economia social portuguesa centramo-nos nas ONGD, o que justificou uma contextualização histórica da problemática da ajuda ao desenvolvimento no sentido de identificar o papel gradualmente atribuído às ONGD no campo da CID e como mote para o enquadramento histórico-político-legal destas organizações no domínio nacional e para a identificação dos principais desafios à eficácia do seu desempenho, os quais discutimos

empiricamente. Este capítulo engloba, também, um mapeamento (com recurso a infografias) de alguns elementos organizacionais e gestionários relativos ao total de ONGD registadas no então IPAD, para efeitos de contextualização e de projeção de tendências.²

A vertente empírica do estudo concentra-se nos capítulos 5 e 6, os quais encontram-se afetos à fase quantitativa e qualitativa da pesquisa, respetivamente. O capítulo 5 versa sobre a estratégia de investigação extensiva em que recorremos ao inquérito por questionário para tipificar perfis de profissionalização, todavia assente numa forte componente interpretativa. Estes perfis resultam da combinatória dos modelos organizacionais e gestionários, sustentados em indicadores compósitos de correlação referentes a sete dimensões analíticas (estruturas de governação e modelos de liderança, gestão estratégica, prestação de contas, GRH, modalidades de financiamento, redes e parcerias, comunicação externa) enformadoras do conceito de profissionalização construído no estudo.

Identificamos, ainda, algumas tendências para a profissionalização por dimensão analítica. De notar que prévio à descrição de tendências encontradas, apresentamos uma caracterização sociodemográfica e profissional dos dirigentes inquiridos, bem como um leque de características estruturantes destas organizações e as quais procuramos contextualizar no quadro mais abrangente relativo ao total das ONGD registadas no então IPAD.

Após a classificação do perfil de profissionalização das 23 ONGD inquiridas e com base no pressuposto que organizações profissionalizadas evidenciam um potencial de criação de impacto, aplicamos um outro inquérito por questionário referente ao modelo SCALERS (Bloom & Smith, 2010), o qual assumimos com um carácter preditivo, no sentido de diagnosticar o potencial de impacto destas ONGD, atendendo à maior ou menor eficácia das suas capacidades organizacionais. Acresce que, a título exploratório, construímos uma matriz de relação entre os perfis de profissionalização e a eficácia das capacidades organizacionais enformadoras do modelo SCALERS, para confrontar e validar quer o diagnóstico efetuado acerca da profissionalização dos modelos organizacionais e gestionários das ONGD, a partir da sua própria autoavaliação, quer a seleção das duas ONGD a estudar através de uma abordagem qualitativa.

O capítulo 6 corresponde à análise em profundidade de dois casos de organizações com perfis de profissionalização contrastantes, com recurso ao método de estudos de caso, a saber,

² A este respeito, a Plataforma Portuguesa das ONGD enunciou, no seu Plano de Atividades de 2013, a realização de um estudo sobre o peso das ONGD no sector da economia social em Portugal, o que reforça a importância desta primeira abordagem à caracterização organizacional e gestionária.

as ONGD apuradas na fase quantitativa da pesquisa com o perfil mais elevado (PAM) e mais baixo (SAM) de profissionalização.³ Após uma caracterização geral destas organizações, apresentamos as duas “histórias” organizacionais e à qual se segue uma análise comparativa, de enfoque interpretativo, acerca dos elementos convergentes e divergentes entre as duas ONGD relativamente aos seus modelos organizacionais e gestores e ao respetivo potencial de intervenção com impacto.

A construção do modelo interpretativo do empreendedorismo social encerra o capítulo e representa uma matriz de síntese da análise aprofundada e de contraste efetuada entre a SAM e a PAM, em linha com o quadro teórico-analítico e os indicadores teoricamente mobilizados para efeito, e que permite classificar as duas ONGD segundo uma maior ou menor orientação para o empreendedorismo social. De modo a garantir o rigor metodológico da pesquisa e viabilizá-la junto dos atores envolvidos, remetemos os dados tratados e a interpretação dos resultados às duas ONGD estudo de caso.

Neste âmbito, o estudo contempla dois conjuntos de dados recolhidos e analisados a partir de abordagens de investigação diferentes e sequenciais no tempo. Na etapa conclusiva, retomamos os objetivos da pesquisa e expomos os principais resultados obtidos, conjugada com o exercício reflexivo sobre as limitações da mesma, algumas das quais são passíveis de representar pistas de investigação futura.

³ Atribuímos nomes fictícios às duas ONGD estudo de caso para salvaguardar o seu anonimato.

CAPÍTULO I

O MODELO DE ESTADO-PROVIDÊNCIA PORTUGUÊS E A SUA RELAÇÃO COM A ECONOMIA SOCIAL

O primeiro capítulo desta investigação representa o enquadramento macro da relação entre o Estado e as ONGD nacionais. O nosso propósito consiste em trazer para a discussão a economia social, enquanto sector de atividade com um papel gradativamente reconhecido como fulcral na provisão social, sobretudo atendendo ao atual contexto de contestação do capitalismo, o sistema económico dominante sob o qual se construíram os diferentes modelos de Estado-Providência nos países centrais e cuja situação de crise fomenta a reivindicação por um novo paradigma de desenvolvimento, baseado na combinação das vertentes social, económica e ambiental.

Para o efeito, esta primeira secção incide sobre o retrato de Portugal no sistema mundial moderno, com base na Teoria dos Sistemas-Mundo de Wallerstein (1974), e em que identificamos alguns elementos justificativos do posicionamento semiperiférico que lhe é atribuído. Após esta configuração na geografia mundial, apresentamos uma resenha histórica da evolução do pensamento político em torno da provisão do bem-estar social e o posicionamento do sector da economia social no ‘triângulo do bem estar’, a partir da representação proposta por Pestoff (1998, 2005, citado por Defourny & Pestoff, 2008). Nesta exposição procuramos, ainda, caracterizar o modelo de Estado-Providência português à luz da tipologia tripartida de regimes de Estados-Providência introduzida por Esping-Andersen (1990) e da relevância do reconhecimento de um quarto modelo de regimes de Estado-Providência caracterizador dos países da Europa do Sul, conforme postulado por Ferrera (1999).

Na segunda secção do presente capítulo expusemos, numa tentativa de aproximação ao nosso objeto empírico, a diversidade teórico-conceptual enformadora do campo da economia social, e cuja ambiguidade de sentido(s) justificou uma opção conceptual de pesquisa associada a uma definição operacional. A este respeito, saliente-se que respeitamos a terminologia usada pelos autores mobilizados para a discussão, procedimento que aplicamos também para o termo de “ONGD”, o qual assumimos, para efeitos de exposição, como sinónimo de “ONG”, “organizações sem fins lucrativos”, “organizações da economia social” e “organizações do terceiro sector”.

1. O paradigma económico capitalista e os modelos de Estado-Providência

1.1 O lugar semiperiférico de Portugal no sistema mundial

A obra de Immanuel Wallerstein intitulada “O Sistema Mundial Moderno” (1974) consiste numa análise sobre a evolução histórica do capitalismo desde o século XVI até meados do século XIX, a partir do conceito de “sistema mundo”, considerando-o como a configuração predominante de organização social (Hobden & Jones, 2001; Jackson & Sørensen, 2003). Wallerstein identifica uma tipologia bipartida de sistemas-mundo na história da Humanidade, especificamente denominada de impérios-mundo e economias-mundo (Jackson & Sørensen, 2003). Os primeiros caracterizam-se pela centralização do poder político e económico numa só pessoa e pela existência de uma entidade armada (e.g. império Romano, cujo controlo político e económico era detido pelo imperador) e os segundos definem-se pela descentralização política, ou seja, é composta por diferentes Estados e pela interligação económica numa estrutura única de divisão do trabalho (Jackson & Sørensen, 2003).

A economia-mundo tem a sua origem na Europa do século XVI e o promotor do seu processo de expansão tem sido o capitalismo, sendo que “o período desde 1450 até à data constitui a longa história da economia-mundo capitalista” (Wallerstein, 2000, p. 249). Nesta ótica, constata-se que a economia-mundo reflete o sistema-mundo moderno, caracterizado como um sistema capitalista, podendo, atualmente, falar-se de uma economia-mundo capitalista global (Hobden & Jones, 2001). A economia-mundo reflete uma estrutura hierarquizada composta por três áreas que desempenham funções económicas distintas no sistema capitalista, designadamente: as áreas centrais, semiperiféricas e periféricas.

As áreas centrais integram países com um elevado desenvolvimento económico e forte aparelho estatal e capacidade militar; as áreas periféricas, circunscritas à base da hierarquia, envolvem países política, económica e militarmente frágeis, dominados e explorados pelos países capitalistas que constituem o centro da economia-mundo, localizados no topo da hierarquia (Jackson & Sørensen, 2003). Os países semiperiféricos ocupam, portanto, uma posição intermédia na hierarquia da economia-mundo, apresentando características representativas dos países centrais e periféricos, e um papel de intermediação nas lógicas de poder e de funcionamento do sistema-mundo (Santos, 1985). Evidenciam, por isso, uma natureza híbrida e facilitam a comunicação entre as outras duas áreas económicas através da gestão das tensões e eventuais conflitos, promovendo a estabilidade da estrutura política do sistema-mundo num processo de trocas desigual (Jackson & Sørensen, 2003).

Desde logo, vigora uma lógica de desigualdade na distribuição de benefícios, uma vez que na economia-mundo competem diversos centros de poder num mercado, cuja transferência de recursos se efetua da periferia para o centro (Hobden & Jones, 2001). Por conseguinte, traduz uma relação verticalizada e de centralização do poder nos países que integram as áreas económicas consideradas centrais. Esta interação baseada na apropriação de forma desigual do excedente económico potencia um ambiente de tensões no sistema que, por sua vez, é atenuado pelo papel de intermediação desempenhado pelos países semiperiféricos.

Wallerstein reconhece a possibilidade de dinamismo “na hierarquia global quer no sentido ascendente quer no sentido descendente” (Martinussen, 1997, p. 97), logo, a posição ocupada pelos diversos países na economia-mundo, bem como o seu processo de interação, não é rígido. Não obstante, o autor defende que a arquitetura do sistema capitalista é imutável, espelhando a relação de troca desigual entre as distintas áreas económicas e de exploração do centro face à (semi)periferia (Jackson & Sørensen, 2003), representativa e promotora do modelo de produção capitalista.

No âmbito desta abordagem teórica, Portugal dos anos 60 e 70 do século XX detinha, durante o período colonial, um duplo posicionamento no sistema mundial, a saber: i) encetava o estatuto de centro na relação que exercia com as suas colónias; ii) apresentava o estatuto de periferia face à Europa (Santos, 2002, p. 58). Deste modo, Portugal exerceu, durante a época colonial, “o papel de «correia de transmissão», um dos papéis típicos dos Estados semiperiféricos” (Santos, 1985, p. 870) e após o fim do império colonial, o “papel político do Estado português ficou reduzido ao seu território europeu” (Barreto, 2004, p. 141).

Genericamente, Portugal tem sido posicionado na área económica da semiperiferia, na medida em que preconiza um nível de desenvolvimento de cariz intermédio no sistema mundial e exerce a função de intermediação na cena internacional (Santos, 2002, 1985), apresentando, portanto, características associadas aos países do centro, bem como aos países periféricos. De facto, alguns indicadores sociais e económicos, nomeadamente alguns padrões de consumo, um sistema jurídico (Santos, 2002), a “emergência de novas formas de pobreza, a crise das estruturas democráticas ou a mediatização da sociedade” (Cardoso et al., 2005, p. 31), assemelham-se à realidade das sociedades centrais. Porém, o sistema de infraestruturas, as políticas culturais e as estruturas produtivas aproximam Portugal das sociedades periféricas (Santos, 2002). Portugal evidencia, pois, baixos níveis de produtividade, todavia segue o modelo de consumo em massa caracterizador das sociedades centrais. Atenda-se, ainda, que o fraco desenvolvimento do nosso país no domínio da ciência e da inovação tecnológica, o seu

tecido económico pouco modernizado e a necessidade de melhoria da qualificação da população ativa (Cardoso et al., 2005) distanciam-no dos países centrais.

1.2 Da dicotomia Estado/mercado ao reconhecimento da economia social na provisão de ‘bem-estar’. O caso do Estado-Providência português

O fim da II Guerra Mundial propiciou um período de crescimento económico e a consolidação, por parte dos representantes do bloco Ocidental,

de um modelo capitalista de bem-estar social que assentava numa concertação entre o trabalho e o capital. Neste modelo, o Estado-providência (ou Estado social) acabou por se tornar a almofada institucional fundamental de salvaguarda das situações mais vulneráveis, mas também um mecanismo de promoção da igualdade de oportunidades. Os apoios prestados, por meio de diversos subsídios concedidos (subsídios de desemprego, abonos de família, rendimento mínimo, etc.), e a institucionalização dos sistemas de educação, de saúde e de segurança social universais revelaram ser um modelo, com mais ou menos variantes, bem-sucedido (Carmo, 2014, pp. 201-202).

A emergência da figura do Estado-Providência “designa a forma política do Estado nos países capitalistas avançados num período em que o socialismo deixa de estar na agenda política do curto e médio prazo” (Santos, 1987, p. 14). De facto, após a II Guerra Mundial assiste-se ao desenvolvimento de diferentes modelos de proteção social, notabilizados na tipologia tripartida de regimes de Estado-Providência elaborada por Gøsta Esping-Andersen (1990), designadamente: os regimes liberais⁴ (e.g. Estados Unidos, Austrália, Nova Zelândia, Canadá, Irlanda, Reino Unido), corporativistas⁵ (e.g. Alemanha, França, Itália, Japão, Finlândia e Suíça) e sociais-democratas⁶ (e.g. Suécia, Dinamarca, Holanda, Noruega, Áustria e Bélgica). O autor analisou, comparativamente, 18 países e agrupou-os (reconhecendo que cada país tem as suas especificidades) consoante as suas similitudes em termos de políticas e estruturas institucionais e organizativas de proteção social, a partir dos critérios de

⁴ Estes regimes apresentam como princípios-chave a privatização (ênfase no mercado), a redistribuição limitada e a promoção de uma lógica assistencialista de proteção social, “fortemente relacionado com a privatização das pensões e da saúde” (Esping-Andersen, 1990, p. 76). Este tipo de regimes articula a atribuição de pequenos benefícios a requisitos rígidos, fomentando a estigmatização e acentuando a desigualdade social, caracteriza-se pela promoção do estatuto de mercadorização dos trabalhadores e, em caso de crise económica, incentiva a flexibilidade salarial (Esping-Andersen, 1990).

⁵ Caracterizam-se pela preservação dos laços familiares tradicionais, pelo princípio da subsidiariedade por parte do Estado, bem como pela preservação do *status* baseado em direitos associados à classe e à profissão e estabelecem uma barreira discriminatória entre os indivíduos que integram o mercado de trabalho (*insiders*) e os que estão fora deste (*outsiders*), reflexo de uma forte proteção social dos primeiros, e onde é notória a estrutura débil de serviços de apoio à família e a ausência de incentivos à oferta laboral feminina (Esping-Andersen, 1990).

⁶ Espelham um sistema redistributivo, onde vigora um sistema de prestações e benefícios igualitários, traduzindo um acentuado índice de desmercadorização (Esping-Andersen, 1990). Estes regimes defendem o papel do Estado na proteção social, observando-se um elevado nível de compromisso na provisão de serviços sociais públicos (nomeadamente relativo a crianças e idosos) com elevados gastos sociais associados e evidenciam um forte compromisso com o pleno emprego, promovendo o emprego público e a oferta laboral feminina (Esping-Andersen, 1990).

*desmercadorização*⁷, de estratificação social e da relação entre Estado, mercado e a família (Esping-Andersen, 1990). Nesta fase da história,

O consenso social-democrata tinha subjacente um acordo entre as classes sociais e/ou entre os partidos políticos acerca da compatibilização de uma política keynesiana de pleno emprego e crescimento económico nacional, no contexto de um mercado internacional capitalista liberal e da criação de um Estado-Providência que protegesse os cidadãos contra as disfunções da economia de mercado (Ferreira, 2000a, p. 18).

No entanto, o referencial do Estado-Providência introduzido por Keynes no pós II Guerra Mundial entrou em descrédito, dado um conjunto de acontecimentos socioeconómicos. Atenda-se, a respeito, a crise petrolífera de 1973 e a desaceleração do crescimento económico com repercussões sociais, nomeadamente na subida do desemprego, acarretando o aumento das despesas com o sistema de segurança social, o que era incomportável num contexto de recessão económica global (Ferreira, 2000a). “Com a falência do modelo keynesiano como modo central e único de regulação, é a ideia social-democrata ou socialista que se encontra questionada nos seus fundamentos” (Rosanvallon, 1985, p. 105).

Os anos 70 do século passado ficaram, então, marcados pela crise do Estado-Providência nos países Ocidentais, a qual alimentou a problematização teórico-política do tradicional binómio Estado/mercado na provisão do bem-estar social (Lopes, Parente & Marcos, 2014). Desde logo, autores como Pierre Rosanvallon argumentaram que a solução para esta crise passava por “sair desta alternativa estatização/privatização. Como? *Essencialmente pela redefinição das fronteiras e das relações entre o Estado e a sociedade*” (Rosanvallon, 1985, p. 89). Tratava-se de perspetivar a sociedade civil como ator no campo da provisão do bem-estar social. Porém, assistiu-se ao predomínio do pensamento neoliberal e às suas políticas de privatização, à instrumentalização do terceiro sector e ao esvaziamento do papel do Estado (Ferreira, 2000b).

O final da década de 1970 assinalou, portanto, a alienação do Estado na provisão social e a instauração do livre mercado, enquanto princípio do sistema capitalista. Este sistema económico, promovido pelo *Washington Consensus*, assumiu crescente relevo e implementou-se massivamente nos anos 80 do século XX, fomentando a prevalência das políticas neoliberais em detrimento do “Estado do bem-estar social” (Gorender, 2004, p. 32), desvalorizando-se,

⁷ Esping-Andersen recorre a uma revisitação histórica sobre o conceito de cidadania social de T.H. Marshall (1950), salientando que este se encontra na base do Estado-Providência e apoiando-se na obra de Polanyi (1944), foca o conceito de *desmercadorização*, encarando os direitos sociais de acordo com “o grau em que permitem que as pessoas tenham níveis de vida independentes das forças de mercado puras. É neste sentido que os direitos sociais diminuem o estatuto dos cidadãos como *mercadorias*” (Esping-Andersen, 1990, p. 3). Segundo Santos, “o objectivo das políticas sociais é precisamente o de desmercadorizar (transformar valores de troca em valores de uso) a produção de bens e serviços, sejam eles a educação ou a saúde ou os transportes urbanos” (1987, p. 25).

deste modo, a função reguladora do Estado (Santos, 1998). Tal justificou-se como “um projeto de reinvenção de uma governação mercantilizada, em resposta a uma leitura da crise do Estado Providência entendida como uma crise de gestão, de capacidade de concretização, por parte de governos” (Lopes, Parente & Marcos, 2014, p. 76). Combinado com o fenómeno da globalização, o sistema capitalista faz-se acompanhar de profundas transformações na sociedade contemporânea, em termos socioeconómicos, ambientais, bem como ao nível do desenvolvimento humano. Como corolário, assiste-se à “forte pressão sobre o Estado social, o que tem levado ao seu progressivo dismantelamento, designadamente na compressão dos subsistemas universais de segurança social e, também, dos subsistemas de educação e saúde tendencialmente gratuitos” (Carmo, 2014, p. 205).

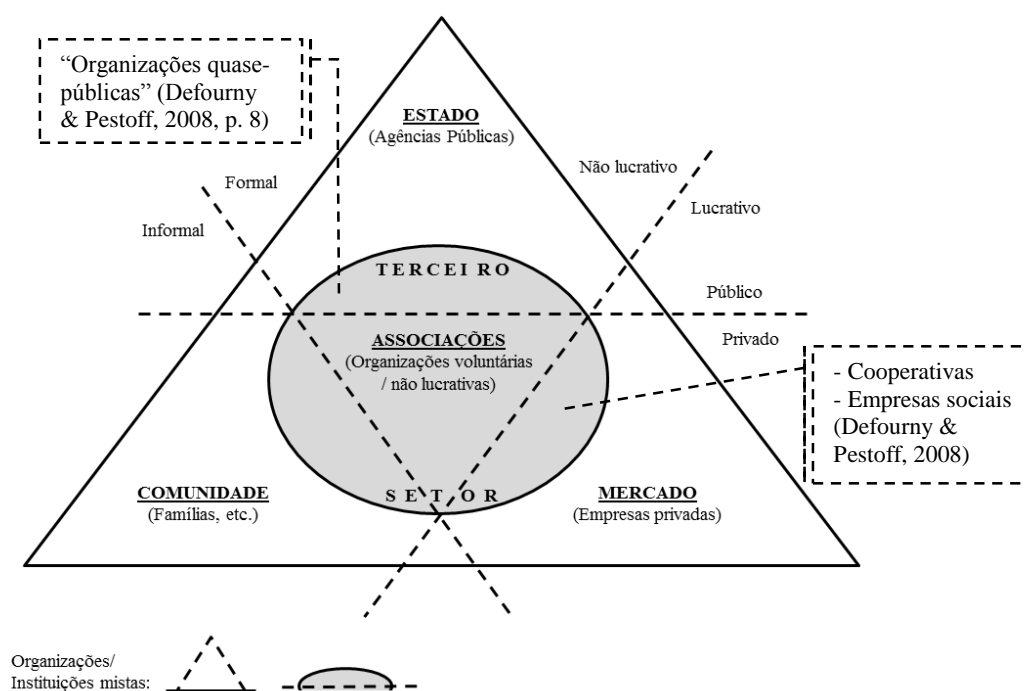
O início da década de 1990 pauta-se, ainda, pelas políticas estatais (no mundo Ocidental) de restrição das despesas sociais, reconhecendo-se, paralelamente, que o neoliberalismo não conseguiu suprimir o Estado-Providência (Ferreira, 2000a). O decorrer dos anos 90 do século XX ficou marcado pelo imperativo de reforma na própria social-democracia, e que se espelhou no debate entre uma vertente defensora do papel de regulação e de proteção do Estado, do mercado ao serviço da sociedade e do terceiro sector como parceiro e, uma outra alinhada ao mercado e aos seus princípios neoliberais que propõem uma redução do papel do Estado na provisão social, sob uma lógica de hibridização do bem-estar social (Lopes, Parente & Marcos, 2014).

Nesta tríade analítica de atores responsáveis pela satisfação de necessidades no *campo* do bem-estar, o terceiro sector assume um gradual reconhecimento (Defourny & Pestoff, 2008). A progressiva diluição das fronteiras sectoriais entre Estado, mercado e a sociedade civil (Bode, 2006) remete para um modelo de bem-estar e economia ‘mista’ ou ‘plural’ (CIRIEC, 2000, p. 122). O debate teórico em torno do sector da economia social incide “sobre a passagem da regulação do espaço da cidadania (o Estado enquanto garante de direitos) para a regulação do espaço da comunidade (em que o Estado se demite da garantia de direitos, deixando-os à sociedade civil e ao mercado)” (Lopes, Parente & Marcos, 2014, p. 84), e em que a economia social, enquanto esfera de provisão de bem-estar, posiciona-se na fronteira de diferentes formas de regulação social.

Diversos teóricos têm procurado compreender as dinâmicas de funcionamento deste *welfare mix* e é consensual, perante os inúmeros referenciais delineados, que o terceiro sector se situa num quadrante intermédio, ou seja, as organizações do terceiro sector, enquanto atores multifuncionais, assumem um papel económico, social e político, alinhando-se entre o sector público, o mercado e a comunidade (Evers, 1995; Evers & Laville 2004; Defourny & Pestoff,

2008; Defourny & Nyssens, 2012). Numa versão adaptada do “triângulo do bem-estar” elaborado por Evers (1995), Pestoff (1998, 2005, citado por Defourny & Pestoff, 2008) representou (Figura 1.1) a influência que o terceiro sector recebe das demais esferas de atividade e que estão na origem do seu carácter híbrido, e cuja interação se caracteriza por uma tensão implícita (Evers, 1995; Evers & Laville, 2004).

Figura 1.1 – O terceiro sector no triângulo do bem-estar



Fonte: Autora, adaptado de Pestoff (1998, 2005, citado por Defourny & Pestoff, 2008).

Esta arquitetura revela uma tensão institucional em aspetos diferentes consoante os atores em questão. Um eixo de tensão reside, desde logo, entre o terceiro sector e o mercado, designadamente nas suas lógicas de atuação, ou seja, o primeiro caracteriza-se pela primazia de um fito social e público e pelos princípios da solidariedade e democraticidade interna, os quais contrastam com a racionalidade do segundo, alicerçada na maximização e distribuição do capital (Defourny & Pestoff, 2008; Defourny & Nyssens, 2012). Note-se, contudo, que o terceiro sector engloba organizações que geram excedente económico (as cooperativas e algumas tipologias de empresas sociais) e que o critério institucional de redistribuição limitada do mesmo, não as isenta do desvirtuar da sua missão perante objetivos díspares (Defourny & Pestoff, 2008; Defourny & Nyssens, 2012).

Outro foco de tensão deriva da relação entre o Estado e o mercado, em que a atuação do primeiro assente em valores universais, diverge do segundo que detém primordialmente

interesses privados (Defourny & Pestoff, 2008). Ora, o terceiro sector é composto por entidades de natureza privada, mas que apresentam uma missão social. De salientar, ainda, o carácter complexo e oscilante da relação entre o terceiro sector e o Estado, e cujas dinâmicas particularizam cada país (Santos, 1998). Considerando que o terceiro sector não pode desempenhar as funções do Estado (Demoustier, 1999; Jeantet, 2009) verifica-se, por um lado, uma relação que se materializa na contratação, por parte do segundo, dos serviços provisionados por algumas das organizações que compõem o primeiro (CIRIEC, 2000; Vidal, 2010; Defourny & Nyssens, 2012), assente numa lógica de subsídio e instrumentalização, e promotora do surgimento de organizações híbridas e alvo de elevadas diretivas do Estado e de monitorização/ supervisão por parte do mesmo (Defourny & Nyssens, 2012, p. 12; Defourny & Pestoff, 2008). Por outro, têm sido desenvolvidas diversas iniciativas políticas e legais no sentido de potenciar o carácter de utilidade pública do terceiro sector (Defourny & Pestoff, 2008).

Um terceiro ponto de tensão envolve a relação entre o terceiro sector e a esfera da comunidade/sociedade civil, prendendo-se com a natureza formal e informal da provisão social, respetivamente. Trata-se do desafio entre uma ação de carácter informal, baseada no trabalho voluntário e cuja respetiva institucionalização pode desconsiderar os valores que estão na sua base, promover tensão entre voluntários e assalariados e acarretar problemas na passagem para uma gestão com processos formalizados (Defourny & Nyssens, 2012; Defourny & Pestoff, 2008). Ou seja, remete para a dualidade entre ações promovidas por entidades institucionais com objetivos de profissionalização e ações alicerçadas em relações de proximidade (família, vizinhos, etc.) (Lopes, Parente & Marcos, 2014).

De salientar, ainda, o paradoxo tácito existente neste debate teórico: por um lado, assomam gradualmente representações sobre o esbatimento das fronteiras sectoriais, por outro, a assunção de processos de hibridização implica considerar de antemão a delimitação de fronteiras sectoriais e nesta lógica, o espaço ocupado pelo terceiro sector decorre da definição de outros sectores de atividade (Ferreira, 2009a). Em termos genéricos, os processos de hibridização, que derivam da combinação de “recursos”, “objetivos” e/ou de “mecanismos organizacionais e gestionários”, acarretam riscos (face às diferentes racionalidades sectoriais em termos, por exemplo, da relação custo/eficiência e democraticidade/participação na tomada de decisão) mas apresentam, também, um conjunto de potencialidades (possibilidade de uma resposta diversificada às necessidades sociais identificadas) (Evers & Laville, 2004). Com efeito, os processos de hibridização podem acarretar mudanças estruturais nas organizações do terceiro sector (Defourny & Pestoff, 2008; Defourny & Nyssens, 2012) face à incorporação de

práticas e mecanismos exigidos pelo Estado e pelo mercado no âmbito das relações estabelecidas, com implicações na sua identidade (Buckingham, 2010).

Porém, Buckingham, admite que “esta hibridização não devia ser construída como sendo intrinsecamente negativa” face à possibilidade de “ultrapassar ou evitar algumas das limitações por vezes associadas ao terceiro sector (e.g. padrões [de qualidade] inconsistentes, ausência de prestação de contas externa)” (2010, p. 14). Os processos de hibridização são, deste modo, intrinsecamente ambivalentes pelo que se destaca a dificuldade em avaliar os correspondentes prós e os contras (Evers & Laville, 2004). Não obstante, Evers e Laville argumentam que o carácter híbrido destas organizações deve ser considerado como uma estratégia de sobrevivência, na medida em que não se trata da apropriação de procedimentos gestionários e organizacionais dos demais sectores, mas da incorporação de objetivos que podem contribuir para a definição de uma outra racionalidade ou “identidade corporativa” (2004, p. 246). É sob este enquadramento que surgem as empresas sociais (Defourny, 2001; Evers, 2001; Evers & Laville, 2004; Defourny & Nyssens, 2012), e que remetem para o debate sobre a definição de formas de governação que equilibrem as potencialidades e os riscos associados aos processos de hibridização (Evers & Laville, 2004).

Buckingham vai mais longe no debate e discute a necessidade de reposicionar o terceiro sector no quadro analítico do bem-estar, assinalando que a leitura do referencial de Evers pode remeter “para a conclusão que o Terceiro sector consiste na combinação das influências dos sectores circundantes, quando de facto a troca intersectorial de práticas e racionalidades atravessa todos os sectores” (Buckingham, 2010, p. 8). Neste sentido, a autora apresenta uma adaptação ao modelo de Evers, que intitula de “pirâmide do bem-estar”, e em que retira o terceiro sector do centro do “triângulo do bem-estar”, na medida em que indicia uma perspetiva de unidirecionalidade da relação/influência recebida das demais esferas de atividade, e considera o terceiro sector como um outro vértice, conferindo-lhe um *campo* com uma racionalidade própria e cujo processo de hibridização que ocorra não é o denominador central da sua identidade (Buckingham, 2010).

Por contraste, Evers e Laville sublinham que “num sistema de bem-estar misto, não será o sector que interessa mas o equilíbrio entre os princípios em competição que estruturam um campo de ação e as organizações a ser encontradas no seu interior” (2004, p. 251). No seguimento deste raciocínio, Brandsen, Van de Donk e Putters (2005) defendem que o hibridismo e a mutabilidade podem ser apanágio do terceiro sector, ou seja, elementos identitários, ressaltando que a sua heterogeneidade e carácter confuso impedem uma atribuição de sentido, reforçada pela crescente fluidez das fronteiras referentes às demais esferas de

atividade, cuja racionalidade e funções são também alvo de indeterminações. Logo, lançam o repto de se analisarem as estratégias que as organizações operacionalizam, privilegiando a identificação de eventuais métodos demarcados e secundarizando, deste modo, a preocupação que tem dominado o debate em torno do terceiro sector, designadamente a identificação de uma definição e racionalidade própria (Brandsen, Van de Donk & Putters, 2005).

Ainda assim, Buckingham (2010) alega que embora a sua conceptualização seja um debate em aberto, existe consenso entre as diversas abordagens teóricas no que diz respeito a alguns princípios gestionários e orientadores do mesmo e que, por contraposição, são distintivos face aos demais sectores de atividade, pelo que lhe confere uma identidade sectorial própria. A autora rebate que o hibridismo seja uma condição exclusiva do terceiro sector e de todas as organizações que operam no campo do bem-estar considerando, portanto, que perpassa todos os sectores de atividade e que, neste posicionamento dinâmico e mutável, quanto mais as entidades estiverem afastadas do seu vértice, maior o seu grau de hibridização, cuja variação traduz-se num fator de distinção no âmbito da sua ação (Buckingham, 2010).

De um modo geral, a apresentação das diferentes perspetivas acerca da diluição das fronteiras sectoriais na provisão do bem-estar social, e a condição de hibridização que lhe subjaz, assume ainda mais relevo dado o contexto de crise económico-financeira global, em que se discutem modos de regulação social e que, em Portugal, enquadram o debate em torno da reforma do Estado-Providência. Tomando como referência a proposta teórica de Esping-Andersen (1990), os países da Europa do Sul, em que se inclui Portugal, perspectivam-se com um enquadramento institucional de provisão social próximo ao do modelo corporativista. Ferrera (1999) argumenta, todavia, a integração destes países num regime de Estado-Providência autónomo, ou seja, defende a criação de um quarto modelo de regimes de Estado-Providência, atendendo aos aspetos comuns da sua arquitetura institucional e respetiva configuração estrutural e organizativa na provisão social.

De facto, o sistema de proteção social destes países assenta na perspetiva que

os benefícios monetários devem estar ligados a posições laborais (e ser financiados pelos contribuintes), mas que os cuidados de saúde devem estar, pelo contrário, unicamente ligados à cidadania universal e sob formas descentralizadas, é um projeto relativamente distinto e original dos sistemas de segurança social dos países do Sul da Europa (Ferrera, 1999, p. 462).

Portanto, apresentam traços do modelo corporativista e do modelo social-democrata. Salvaguardando as particularidades dos diferentes países da Europa do Sul, atenda-se as características relacionadas com o modelo Bismarckiano, como os seguros sociais, e com o modelo Beveridgeano, como o sistema de saúde de base universal (Pereirinha & Carolo, 2009), que abordaremos em seguida à luz da análise do caso português.

Genericamente, a caracterização do Estado-Providência português atual remete para três momentos históricos importantes que moldaram a sua configuração, nomeadamente a instituição do sistema de previdência social em 1935, o 25 de Abril de 1974 associado à instauração da democracia e à atribuição de uma maior importância aos direitos de cidadania e a entrada de Portugal na União Europeia (UE)⁸ em 1986 (Pereirinha & Carolo, 2009). De notar, portanto, que até meados da década de 1970 o contexto sociopolítico português evidenciava-se frágil, fruto do longo período ditatorial (Carmo, 2014) e que contribuiu para a construção tardia do Estado-Providência em Portugal, a qual permanece por terminar (Santos, 1995; 1987; Barata & Carmo, 2014).

Do conjunto de elementos caracterizadores do Estado-Providência português, destaque para a separação entre os indivíduos que integram o mercado de trabalho (os *insiders*) e os que estão fora deste (os *outsiders*), traduzida no acesso a benefícios sociais ou na dificuldade de acesso aos mesmos, respetivamente, revelando o carácter de polarização da proteção social característico dos Estados-Providência da Europa do Sul, conforme assinalado por Ferrera (1999). A estrutura da segurança social destes países encontra-se, pois, dependente do estatuto profissional promovendo o carácter discriminatório entre os integrantes e os excluídos do mercado do trabalho formal. Na origem desta dicotomia do sistema de “protecção social está o desenvolvimento desigual da área previdencial (regimes contributivos) e da área assistencial (regimes não contributivos e acção social), a partir de esquemas de protecção social de base securista” (Ferreira, 2000b, p. 5).

Logo, os elevados índices de desemprego e a fragilidade dos mecanismos de substituição dos rendimentos conduzem a uma situação de exclusão e precariedade social nos países da Europa do Sul (Ferrera, 1999), reveladora da fragilidade da estrutura socioeconómica dos mesmos. O peso relativo da população inativa recai, por isso, sobre a população ativa e produtiva, cada vez mais reduzida por cada indivíduo reformado, indicando dificuldades de financiamento e, conseqüentemente, uma sobrecarga para o Estado na provisão de benefícios sociais. É neste contexto que a família assume um importante papel na proteção social, apanágio dos países do Sul da Europa (Ferrera, 1999).

De referir, ainda, que a lógica de funcionamento do Estado-Providência português revela-se seletiva (Santos, 2002), burocrática, clientelista e de alcance limitado (Hespanha, 1997), o que fragiliza a eficácia do sistema de proteção social nacional. Decorrente desta conjuntura assiste-se à articulação entre as entidades públicas e privadas na proteção social, outro elemento

⁸ Na altura designada por Comunidade Económica Europeia (CEE).

caracterizador dos modelos de Estado-Providência dos países da Europa do Sul (Ferrera, 1999). O Estado recorre ao mercado nas áreas da saúde⁹ e da previdência, e a assistência social desenvolve-se e assegura-se através da relação contratual estabelecida com o terceiro sector, particularmente as Instituições Particulares de Segurança Social (IPSS) (Ferreira, 2000b).

A crise do Estado-Providência nos países centrais potenciou a revitalização do terceiro sector, o qual despontou expressivamente nos países integrantes das áreas económicas periféricas e semiperiféricas (Santos, 1998). Em Portugal, assistimos à sua emergência e dinamização, sobretudo nas últimas duas décadas. A este propósito, Santos (1995) esclarece que esta representa uma nova modalidade de “sociedade-providência”¹⁰, de regulação privada mas não lucrativa. De relevar, a este respeito, o papel da sociedade civil na proteção social, ou seja, a transferência da responsabilidade das funções sociais atribuídas ao Estado para a comunidade que atua de forma supletiva e/ou substitutiva, e no âmbito da qual assistimos também à formalização em organizações com uma missão primordialmente social. É precisamente no domínio organizacional que centramos a presente pesquisa, sendo que a nossa unidade de análise são as ONGD portuguesas.

Interessa, ainda, sublinhar que as medidas encetadas pelo governo português no âmbito da crise financeira mundial iniciada em 2008 têm suscitado acérrimas críticas por parte da sociedade em geral, amplamente difundidas pelos meios de comunicação nacionais. O país vive sob um programa de austeridade ancorado na premissa da diminuição significativa do papel do Estado na provisão social e no desmantelamento dos seus sistemas de proteção social, cuja prossecução acarreta implicações nefastas no modelo de bem-estar social construído (Carmo, 2014). Desde logo, perspetiva-se como “uma crise de trajetória coletiva do paradigma vigente, de projeto social, uma crise que reflete a não concretização das promessas da modernidade” (Lopes, Parente, Marcos, 2014, p. 75).

Neste contexto, consideramos premente identificar, a montante, as diferentes esferas socioeconómicas de provisão social, num campo marcado por tensões, conferindo especial relevo à caracterização do modelo de Estado-Providência português e à sua relação com o sector da economia social. Este ponto serve, na nossa perspetiva, como alavanca teórica de pendor contextual à conceptualização da economia social, à qual damos continuidade na secção

⁹ Note-se que o Sistema Nacional de Saúde (SNS) assenta, na sua génese, no princípio da universalidade, inerente ao modelo de Estado-Providência social-democrata (Ferreira, 2000b; Silva, 2002).

¹⁰ O autor define como “redes de relações de interconhecimento, de inter-reconhecimento e de ajuda mútua baseadas em laços de parentesco, de vizinhança e comunitários, através das quais pequenos grupos sociais trocam bens e serviços numa base não mercantil e segundo uma lógica de reciprocidade” (Santos, 2002, p. 64). Estas redes informais de solidariedade procuram dar algumas respostas sociais face às carências do sistema de proteção social estatal (Santos, 2002).

seguinte, e que, por sua vez, enquadra a problematização em torno da profissionalização das ONGD nacionais, enquanto atores deste sector de atividade, para a provisão do bem-estar social.

2. O *ethos* da economia social: construção da diversidade de sentido(s)

No seguimento da contextualização previamente apresentada, abordamos neste ponto a diversidade teórico-conceptual que marca o sector da economia social, no qual se enquadra a problemática da profissionalização das ONGD em análise. Desde logo, perspetivamos o conceito com um carácter heurístico, plasmado nas diferentes perspetivas teóricas que expomos em seguida e que se alicerçam em tradições histórico-políticas e culturais específicas. As múltiplas e distintas designações espelham, por isso, uma realidade empírica concreta, pelo que procuramos sempre que possível respeitar a terminologia utilizada pelos autores mobilizados na investigação.

A nossa proposta analítica não renuncia à complexidade e às particularidades das diferentes abordagens teórico-empíricas, contudo assumimos uma delimitação operacional em que atribuímos uma equivalência de sentido entre as designações de terceiro sector e de sector da economia social. A nossa opção conceptual de pesquisa recai sobre a economia social, esfera socioeconómica que engloba ONGD com maior ou menor orientação para o empreendedorismo social.

2.1 Elementos introdutórios e enformadores do debate teórico-conceptual

No limiar do século XIX a definição e disseminação, no contexto europeu, de princípios e práticas subjacentes a iniciativas económicas veiculadas a uma missão social, originaram o conceito de “Economia Social” (Defourny & Develtere, 1999). Trata-se de respostas aos problemas sociais decorrentes do “capitalismo industrial nos séculos 18 e 19” (Monzón & Chaves, 2012, p. 11). Com efeito na Europa do século XIX não só o Estado não se fazia representar enquanto ator com a responsabilidade de garantir a proteção social, como vigorava um incipiente mercado de produtos e serviços (Vidal, 2010). Estes fatores despoletaram a mobilização de operários fabris (nascidos com a Revolução Industrial) para a provisão dos mesmos, regidos pelo espírito da ajuda mútua, o que se materializou no surgimento voluntário

de iniciativas organizadas das quais se destacam, como movimento pioneiro, as cooperativas de consumo¹¹ (Vidal, 2010).

Neste âmbito importa salientar a “Cooperativa dos Pioneiros de Rochdale” (localizada em Inglaterra e criada em 1844) pela implementação do princípio ‘um homem, um voto’, pela criação de um fundo comum destinado à educação e pelo estabelecimento da comercialização dos produtos a preço de custo (Pereira, 2012, p. 80). Esta cooperativa ficou reconhecida pelo seu papel na formulação e disseminação dos Princípios Cooperativos Internacionais (Vidal, 2010), na medida em que possibilitou o estudo deste tipo de organizações e dos seus princípios racionais de atuação pelas diversas escolas de pensamento (Chaves & Monzón, 2007, p. 12).

Atenda-se, também, o papel do movimento mutualista¹² que assumiu uma maior preponderância nos séculos XIX e XX, ainda que tenha raízes históricas anteriores aos mesmos (Broek, Buiskool, Vennekens & van der Horst, 2012). O mutualismo define-se como “um sistema privado de proteção social que visa o auxílio mútuo dos seus membros. É uma forma de organização económica em que os associados são parte ativa na definição da sua auto proteção social” (União das Mutualidades Portuguesas, s.d.). Portanto, as organizações mútuas assentam no princípio da solidariedade, assumem uma natureza privada, constituem-se de forma coletiva e legalmente reconhecida, são propriedade dos membros e apresentam uma estrutura de governação democrática (Broek et al., 2012).

Esta descrição revela um conjunto de princípios orientadores e de critérios normativos que caracterizam, parcialmente, a tradição europeia da economia social. Numa aceção histórica geral, a economia social encontra-se, deste modo, alicerçada na racionalidade do movimento Cooperativo e do Associativismo, reunindo um conjunto de tipologias organizacionais distintas, designadamente as cooperativas, as mutualidades e as associações e às quais se juntam mais tarde, as fundações (Monzón & Chaves, 2012). Logo, trata-se de um campo de atividade que, na sua génese, apresenta uma lógica de funcionamento alternativa à economia capitalista (Defourny & Develtere, 1999).

Não obstante o papel relevante da economia social no início do século XX, o fim da II Guerra Mundial propiciou um período de crescimento económico e a emergência da figura do Estado-Providência (Vidal, 2010). Por um lado, este cenário evidenciou a importância do

¹¹ Segundo Pereira (2012) os primeiros moldes das cooperativas de consumo remontam à década de 30 do século XIX, sedeadas na Suíça (Genéve) e em França (Paris e Lyon).

¹² Para um aprofundamento sobre o movimento mutualista na Europa, designadamente a configuração organizacional e gestonária das organizações que o compõem, os seus principais obstáculos e desafios, bem como o debate existente em torno da criação do Estatuto Europeu das Mútuas, cf. o estudo levado a cabo por Broek et al. (Panteia /EIM) (2012), encomendado e financiado pela CE.

Estado atuar sobre as lacunas do mercado, por outro denotou a centralidade do debate teórico em torno destes dois atores económicos (Almeida, 2011). Esta perspetiva bissetorial da sociedade ou “realidade institucional bipolar” (Monzon & Chaves, 2008, p. 556) ofuscou, durante bastante tempo, o papel do sector não lucrativo, promovendo um significativo desconhecimento da sua configuração e lógicas de funcionamento (Salamon & Anheier, 1996).

Na década de 1980, a adoção de políticas neoliberais potenciaram o enraizamento e expansão do sistema económico capitalista pelo globo, ditando, assim, o fim do sonho de uma sociedade socialista proposto por Marx (Santos, 2002). Neste sentido, inicia-se uma nova fase representativa de uma sociedade com características diferentes da sociedade anterior. Contudo, “emerge na década de 90 do século XX toda uma discussão de reinvenção do Estado pela reabilitação de lógicas de solidariedade coletiva, num marco de regulação inscrito em relações emancipadoras deste com a comunidade” (Lopes, Parente & Marcos, 2014, p. 76). Tradicionalmente situado entre o sector público e o mercado (Etzioni, 1973; Evers, 1995; CIRIEC, 2000; Lewis, 2007; Defourny & Nyssens, 2012), pela sua atuação na esfera pública a partir da provisão de um conjunto de bens e serviços que, por sua vez e em termos genéricos, lhe conferem uma ligação ao mercado (CIRIEC, 2000), foi sendo progressivamente encarado com um papel económico e político (Evers & Laville, 2004).

A importância deste campo de atividade incide particularmente no seu carácter multifuncional, em termos da provisão de serviços sociais, integração social e laboral e/ou práticas de *advocacy* (Monzon & Chaves, 2008). Segundo Evers e Laville (2004), a definição de serviços sociais é suficientemente lata para abranger serviços nas áreas da assistência social, da saúde, bem como nos domínios da educação e da cultura. Paralelamente, a pujança do terceiro sector assumiu um papel de relevo nas agendas académicas (Defourny & Pestoff, 2008; Almeida, 2011).

Os atores e as dinâmicas associadas ao *campo* do “bem-estar” radicam em contextos espaço-temporais e político-económicos particulares. A este respeito, articulamos no Quadro 1.1, a título meramente indicativo, as diferentes tradições históricas subjacentes ao funcionamento do terceiro sector (Defourny & Pestoff, 2008; Ferreira, 2000a, 2000b) com a tipologia tripartida de regimes de Estado-Providência elaborada por Esping-Andersen (1990) e com o modelo de Estado-Providência dos países da Europa do Sul defendido por Ferrera (1999), os quais abordamos na secção 1 deste capítulo. Esta articulação permite identificar a influência da arquitetura de proteção social estatal na racionalidade do terceiro sector. Assim, nos países em que o Estado está pouco presente promovendo a intervenção do mercado na proteção social e nos países em que esta se apresenta desigual e clientelista, parece vigorar um

terceiro sector assente numa lógica de funcionamento caritativa e de dependência, figurativo de um papel de substituição ou prolongamento do Estado, num quadro de instrumentalização das suas funções.

Quadro 1.1 – Articulação entre as tradições históricas do terceiro sector e os regimes de Estado-Providência

Regimes de Estado-Providência	Países	Tradições históricas do terceiro sector
Modelo liberal	Reino Unido, (Irlanda).	Princípio da privatização na proteção social - Voluntarismo caritativo. Filantropia.
Modelo social-democrata	Países escandinavos.	Princípio da intervenção do Estado na proteção social - Organizações do sector voluntário com um papel sobretudo de <i>advocacy</i> .
Modelo corporativista	Alemanha, França, Bélgica, Irlanda, Holanda.	Princípio da subsidiariedade do Estado - Criação, pelo Estado, de organizações semipúblicas; - Papel de organizações comunitárias (ligadas à Igreja) na proteção social.
Modelo dos países da Europa do Sul	Portugal, Espanha, Grécia e Itália.	Carácter dual na proteção social (traços do modelo corporativista na segurança social e do modelo social-democrata no que respeita à saúde) - Papel da família na proteção social, organizações semipúblicas e “sociedade-providência”.

Fonte: Autora, adaptado de Esping-Andersen (1990), Ferrera (1999), Defourny e Pestoff (2008), Ferreira (2000a, 2000b).

O interesse em (re)configurar o terceiro sector tem alimentado alargados debates teóricos que, segundo Etzioni (1973), são marcados pelos diversos posicionamentos semântico-ideológicos. De facto, as múltiplas denominações desta esfera de atividade, designadamente “sector voluntário”, “terceiro sector”, “sector não lucrativo”, “economia social”, “terceiro sistema”, “organizações não governamentais (ONG)”, “sector caritativo”, “economia solidária” (Salamon, Sokolowski & List, 2003; Franco, 2004; Ferreira, 2009a) revelam, concomitantemente, a fragilidade do(s) seu(s) significado(s). Neste sentido e atendendo ao contexto europeu, Vidal (2010) alerta para os perigos decorrentes do excessivo foco no debate conceptual, em detrimento do reconhecimento de um conjunto de organizações com uma racionalidade comum e que enformam de *per se* um sector de atividade. No entanto, convém salientar que as representações em torno deste sector “variam de país para país e as variações, longe de serem meramente terminológicas, refletem histórias e tradições diferentes, diferentes culturas e contextos políticos” (Santos, 1998, p. 5).

Em seguida, procedemos a uma breve revisitação história de alguns destes conceitos e correspondentes elementos caracterizadores.

2.1.1 A economia social

No contexto europeu, a conceptualização do sector da economia social assenta em duas tradições histórico-políticas que se perspetivam, concretamente, nas abordagens teóricas anglo-saxónica e francófona ou latina (Vidal, 2010). É nesta última que se insere o conceito de Economia Social¹³, que remonta ao século XIX e a França (Defourny, 2001, p. 22; Ferreira, 2009b), e que no início do século XX apresentava uma importância considerável (Monzón & Chaves, 2008; 2012).

A sua pujança perde-se no período do pós II Guerra Mundial face à preponderância assumida pelo Estado-Providência, todavia ressurgiu na década de 70 do século XX, precisamente em França, com a criação do *Comité National de Liaison des Activités Mutualistes, Coopératives et Associatives* (CNLAMCA) (Chaves & Monzon, 2008). A partilha de um racional de atuação entre estes três movimentos socioeconómicos (o mutualismo, o cooperativismo e o associativismo) permitiu o reconhecimento de um campo de atividade em concreto, a economia social, composto pelas correspondentes subfamílias (Defourny & Develtere, 1999), e que nos anos 80 do século referenciado integrou um conjunto de novos formatos organizacionais (Namorado, 2004). Na mesma década, a CNLAMCA publicou a Carta da Economia Social com a respetiva identificação de elementos caracterizadores (Monzón & Chaves, 2008).

Em 2002, a *Conférence Européenne Permanente des Coopératives, Mutualités, Associations et Fondations* (CEP-CMAF)¹⁴, representativa das organizações que compõem o sector da economia social no contexto, atualizou a Carta de Princípios da Economia Social, que consistem designadamente na: i) primazia dos objetivos individuais e sociais sobre o capital; ii) natureza voluntária e princípio de livre adesão; iii) democraticidade interna (pelos associados e cooperadores, exceto no caso das fundações); iv) combinação entre os interesses dos associados/cooperadores, utilizadores e/ou da comunidade em geral; v) defesa e aplicação do princípio da solidariedade e responsabilidade; vi) gestão autónoma e independente das

¹³ O conceito de economia social encontra-se associado ao economista francês Charles Gide (Vidal, 2010; Defourny & Develtere, 1999) e “O momento alto do seu reconhecimento institucional pode ser considerado a Exposição de Paris de 1900, que incluía um pavilhão sobre Economia Social. Em 1903, Charles Gide escreveu um relatório sobre este pavilhão no qual sublinhou a importância institucional da Economia Social para o progresso social” (Monzón & Chaves, 2008, p. 550; 2012, p. 15).

¹⁴ A Conferência Europeia Permanente sobre Cooperativas, Mútuas, Associações e Fundações, na versão portuguesa, surgiu em 2000 e designa-se, desde 2008, por Social Economy Europe (Social Economy Europe, s.d.).

entidades públicas; vii) maioria dos excedentes económicos serem utilizados com vista ao desenvolvimento sustentável, serviços de interesse para associados/cooperadores ou de interesse geral (Monzón & Chaves, 2008, p. 554).

Com efeito, a conceptualização deste campo e respetiva demarcação face a outros sectores de atividade económica, pode ser perspectivada em termos institucionais ou do formato jurídico, e através dos princípios que regem as organizações que nele atuam, conforme ilustrado no Quadro 1.2.

Quadro 1.2 – Delimitação institucional e normativa da Economia Social

Critérios institucionais	Identificação da configuração jurídico-institucional ¹⁵ : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cooperativas; ▪ Mutualidades; ▪ Associações; ▪ [Fundações]; ▪ [Empresas sociais].
Critérios normativos	Reconhecimento dos elementos caracterizadores e do racional de atuação: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Privadas e voluntariamente constituídas por um conjunto de pessoas; ▪ Princípio da democraticidade interna em termos de governação (o capital não influi nos processos de tomada de decisão); ▪ Gestão autónoma e independente; ▪ Priorização das pessoas e do trabalho na distribuição dos excedentes económicos; ▪ Missão primariamente social, materializada na produção de bens e/ou prestação de serviços aos membros e à comunidade em geral.

Fonte: Autora, adaptado de Defourny (2001; 2009); Defourny e Develtere (1999); Vidal (2010); Monzón e Chaves (2008).

Tomando como referência a vertente de análise institucional supra explanada referente às tipologias jurídicas que configuram a economia social, estabelece-se a distinção entre organizações pertencentes ao:

- “subsector de não mercado”: os produtos e/ou serviços provisionados têm uma finalidade social e não lucrativa, as suas fontes de financiamento são os donativos, quotas, financiamentos públicos e privados e os excedentes económicos que possam existir são reinvestidos na própria organização (associações, fundações e outras entidades) (Monzón & Chaves, 2008);

¹⁵ Não remete para uma aplicação linear. Atenda-se, em concreto, as Fundações que se definem com base num substrato patrimonial, não existindo um órgão deliberativo (a assembleia geral, no caso das associações), contestando o princípio da democraticidade interna em termos de governação. De reter, também, que as empresas sociais são uma forma jurídica ausente em muitos países.

- “subsector do mercado ou empresarial”: colocam produtos e/ou prestam serviços no mercado para satisfazer as necessidades dos seus membros, e regem-se pelo princípio da distribuição dos rendimentos pelos mesmos, ainda que em benefício, também, do interesse social geral (cooperativas, mutualidades, empresas sociais, entre outras entidades) (Monzón & Chaves, 2008).


Trata-se, portanto, de entidades que não provisionam bens/serviços mercantis ou que podendo fazê-lo, não têm como objetivo central a maximização do lucro (racional do mercado) e, portanto, segundo Andrade e Franco (2007), assumem o princípio da distribuição limitada dos excedentes económicos obtidos. Porém, é a presença de organizações no mercado e a consequentemente geração de receitas que causa controvérsia e que promove a divergência de perspectivas, nomeadamente entre o conceito plural de economia social e o termo restrito de terceiro sector assente na abordagem anglo-saxónica e que apenas considera as designadas organizações não lucrativas.

Convém salientar a importância do enquadramento histórico-geográfico na conceptualização da economia social, também enformada pela relação estabelecida com os demais sectores de atividade (Vidal, 2010). Neste sentido, a demarcação dos seus princípios normativos e a configuração legal encontram-se ancoradas em fatores espaço-temporais. Ainda que no contexto europeu não se vislumbre um consenso teórico-conceitual, as diferentes instituições e organismos da UE assumem o conceito de economia social (Demoustier 2006 citado por Monzón & Chaves, 2008).

Salvaguardando as especificidades históricas e socioeconómicas de cada realidade nacional, o Quadro 1.3 ilustra os níveis de reconhecimento, «elevado, moderado, escasso ou ausente», do conceito de economia social, pela Administração Pública, pelo sector da Economia Social e pela Academia, nos diversos países da UE. Estes países encontram-se, portanto, agrupados segundo os diferentes níveis de reconhecimento, sendo que existem outros conceitos com um maior grau de aceitação e de reconhecimento. Note-se, que o reconhecimento do conceito de economia social materializa-se pela promulgação de leis e decretos-lei, como é o caso de Espanha, da Grécia, Bélgica (ainda que se tratem de decretos-lei regionais), Portugal¹⁶ e Polónia (Monzón & Chaves, 2012).

¹⁶ Ainda que apenas tenha sido aprovada em 2013 (Lei nº 30/2013 – Lei de Bases da Economia Social).

Quadro 1.3 – Níveis de reconhecimento do conceito de Economia Social na UE

Níveis de reconhecimento	1997 -1999 (UE-15)	2006 (UE-25)	2011 (UE-27 + 2 candidatos*)
Conceito estabelecido/ elevado reconhecimento	França, Espanha, Bélgica.	França, Itália, Portugal , Espanha, Bélgica, Irlanda e Suécia.	Espanha, França, Portugal , Bélgica, Irlanda e Grécia.
Conceito em emergência/ moderado reconhecimento	Dinamarca, Finlândia, Grécia, Irlanda, Itália, Portugal , Suécia e Reino Unido.	Chipre, Dinamarca Finlândia, Grécia, Luxemburgo, Letónia, Malta, Polónia e Reino Unido.	Itália, Chipre, Dinamarca, Finlândia, Luxemburgo, Suécia, Letónia, Malta, Polónia, Reino Unido, Bulgária, Islândia*.
Conceito escasso ou ausência de reconhecimento	Áustria, Alemanha, Luxemburgo e Holanda.	Áustria, República Checa, Estónia, Alemanha, Hungria, Lituânia, Holanda e Eslovénia.	Áustria, República Checa, Estónia, Alemanha, Hungria, Lituânia, Holanda, Eslovénia, Eslováquia, Roménia e Croácia*.
Outros Conceitos 	Sector Não Lucrativo; Sector Voluntário; Terceiro sector; Empresas Sociais; Sector de organizações não-governamentais.		

Fonte: Autora, adaptado de informação recolhida em CIRIEC (2000), Chaves e Monzón (2007), Monzón e Chaves (2012).

Ainda no âmbito da conceptualização do sector, o estudo recentemente publicado pelo CIRIEC (Monzón & Chaves, 2012) evidenciou o reconhecimento legal e político do conceito de empresa social (ainda que de natureza diferente entre si) por parte de alguns países, designadamente na Finlândia (2003), Lituânia (2004), Itália (2005), Eslovénia (2011), Holanda (2012), Roménia (2012).

2.1.2 O sector não lucrativo

O conceito de sector não lucrativo tem origem nos Estados Unidos (Monzón & Chaves, 2012) na década de 70 do século XX e difunde-se significativamente na década de 80 do mesmo século (Moreno & Chaves, 2006; Lorentzen, 2010). A delimitação jurídica deste *campo* de tradição anglo-saxónica remete, conforme o nome indica, para entidades sem fins lucrativos (Lorentzen, 2010; Vidal, 2010) e que, portanto, se regem pelo princípio da não distribuição de dividendos, como sejam as associações e as fundações, historicamente caracterizadas pela sua natureza filantrópica e caritativa (Moreno & Chaves, 2006; Monzón & Chaves, 2012; Pereira, 2012). É no âmbito deste enquadramento institucional que se cunharam outros termos, designadamente o de “sector voluntário” (Monzón & Chaves, 2012).

A perspetiva anglo-saxónica do sector não lucrativo assumiu uma maior projeção internacional na década de 90 do século XX, a partir de um projeto levado a cabo pelo *The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies* (CCSS) que evidenciou a dupla importância do sector quer na criação e no incremento do emprego e na dinamização da economia, quer como garante na provisão social (Salamon & Anheier, 1996; Quintão, 2004).¹⁷ A demarcação conceptual¹⁸ assumida pelo projeto referenciado encontra-se acoplada a uma “definição estrutural-operacional” e, neste sentido, as entidades que integram o sector não lucrativo são: i) organizadas (i.e. não têm que ter obrigatoriamente personalidade jurídica, mas detêm um racional de funcionamento, alguma estruturação e procedimentos internos de ação); ii) de carácter privado (i.e. independentes do Estado); iii) sem fins lucrativos (i.e. assentes no princípio da não redistribuição de excedentes económicos); iv) autogovernadas (i.e. entidades com uma estrutura de governação própria que lhes confere autonomia de gestão); v) voluntárias (i.e. a adesão ou participação nas atividades da organização assume um carácter voluntário) (Salamon & Anheier, 1996; Salamon, Sokolowski & List, 2003; Franco, 2004; Franco, Sokolowski, Hairel & Salamon, 2005; Salamon, 2010; Monzón & Chaves, 2012).

Em termos do contexto europeu, esta perspetiva ignora as especificidades (históricas e sociopolíticas) de cada país e os elementos comuns entre si. Por um lado, as tradições europeia e anglo-saxónica convergem nos critérios da existência de uma estrutura formal, da natureza privada e voluntária das organizações e da independência gestonária face aos demais sectores de atividade (Defourny, 2001). Por outro, divergem em termos da democraticidade do processo de tomada decisão, enquanto princípio ou critério normativo enfatizado pela tradição europeia e sem destaque na perspetiva teórica anglo-saxónica, ao qual acresce a identificação clara da primazia do benefício social pela primeira e sem referência ao objetivo central das organizações que integram a segunda e, ainda, a questão da distribuição de excedentes económicos, encarada em termos limitados por parte da abordagem da economia social europeia e proibida na delimitação conceptual da tradição anglo-saxónica (Defourny, 2001). Esta última tradição demarca-se, portanto, dos princípios normativos subjacentes às figuras jurídicas

¹⁷ O *The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project* (CNP) data de 1991 e assume um papel importante, dado que sistematizou um conjunto de indicadores socioeconómicos que permitem estudar o sector não lucrativo e estabelecer comparações internacionais, tendo abarcado inicialmente treze países (Estados Unidos, Reino Unido, França, Itália, Alemanha, Suécia, Hungria, Brasil, Egipto, Índia, Japão, Gana e Tailândia) e foi entretanto replicado a mais de 45 países (CCSS, s.d.; Franco, 2004).

¹⁸ Inicialmente o Projeto CNP utilizou o conceito de “sector não lucrativo” e em 2003 aplicou o de “sector da sociedade civil” numa publicação em que apresentou o estudo sobre novos países e em que, também, enquadra estes resultados numa configuração ampla do sector em si, atendendo o trabalho até então realizado no âmbito do projeto referido (Salamon, Sokolowski & List, 2003).

tradicionalmente com atividade mercantis, nomeadamente as cooperativas e as mutualidades, as quais (entre outras) enformam a economia social europeia (CIRIEC, 2000).

Na tentativa de representar as duas abordagens teóricas numa matriz de posicionamento ideológico e normativo (com implicações no formato jurídico), e recorrendo, para o efeito, à tipologia avançada por Monzón e Chaves (2008), é possível aferir que o sector não lucrativo corresponde ao “subsector de não mercado da economia social”. Por sua vez, a conceção da economia social europeia adequa-se ao quadrante contrário, sendo que as atividades comerciais levadas a cabo para gerar excedentes económicos encontram-se intrinsecamente ligadas à missão social destas organizações. Com efeito, a Ação Piloto levada a cabo pelo CIRIEC (2000) salientou precisamente a natureza coletiva dos seus objetivos. Acresce, ainda, que a economia social advoga uma estrutura de governação participada e democrática, critérios normativos que subjazem, também, a economia solidária, cuja conceptualização abordamos mais abaixo.

2.1.3 O terceiro sector europeu

O conceito de terceiro sector tem origem nos Estados Unidos no início da década de 70 do século XX (Ferreira, 2009b; Lorentzen, 2010) e radica num “pensamento liberal e neoclássico” (Pereira, 2012, p. 65), que apresenta uma perspetiva unidimensional do *campo*, focada na análise económica das suas dinâmicas e que se diferencia, deste modo, da abordagem teórica europeia cuja conceptualização abarca, igualmente, a vertente social e política (CIRIEC, 2000). No contexto europeu, o conceito de terceiro sector assume um sentido mais amplo e neutro (Ferreira, 2005; Brandsen, Van de Donk & Putters, 2005; Quintão, 2011; Parente, 2011) e, como tal, é usualmente aplicado para estabelecer comparações no domínio internacional (Ferreira, 2009a).

Decorrente desta conceptualização, o sector engloba um conjunto diversificado de entidades, desde associações, cooperativas, mútuas, fundações, organizações religiosas, empresas sociais, ONG, clubes desportivos e recreativos, grupos de autoajuda, movimentos sociais e populares de base, entre outros (Santos, 1998; Salamon, Sokolowski & List, 2003; Quintão, 2004; Ferreira, 2009a) e que apresentam uma heterogeneidade de mecanismos orientadores e gestores (Evers & Laville, 2004). Acresce o seu posicionamento no espaço intermédio entre o Estado e o mercado (Evers, 1995; Ferreira, 2009a, 2009b; Quintão, 2011; Pereira, 2012), assumindo tratar-se de um conjunto de organizações que podem colocar produtos e serviços no mercado, todavia regidas pelo princípio da redistribuição limitada dos

excedentes económicos (Pereira, 2012; Andrade & Franco, 2007), por oposição ao propósito da maximização do lucro financeiro (Lewis, 2007).

Em 2000, a UE assumiu, a partir da ação piloto intitulada “Terceiro Sistema e emprego”¹⁹, o conceito de terceiro sistema alegando que à noção de sector subjaz necessariamente uma marcada circunscrição dos diferentes espaços de atividade económica (Evers, 1997 citado por CIRIEC, 2000, p. 117). Trata-se de um *campo* misto, logo perspectivado com um enquadramento institucional e normativo heurístico, de modo a contemplar as diversas realidades histórico-socio-políticas (CIRIEC, 2000). Atualmente a UE reconhece política e legalmente o conceito de economia social (Resolução do Parlamento Europeu 2008/2250 (INI)), todavia os dois conceitos compreendem as diversas subfamílias “de mercado” e “de não mercado”.

Tendo em conta o caso concreto de Portugal, é curioso notar que o elevado reconhecimento do conceito de economia social pela administração pública e pelo próprio sector da economia social, presente nos Relatórios apresentados pelo CIRIEC em 2007 (Chaves & Monzón, 2007) e 2012 (Monzón & Chaves, 2012) contrasta ligeiramente com o reconhecimento moderado deste conceito pela Academia identificado no Relatório publicado em 2012. Considerando todas as ressalvas associadas ao processo de recolha de informação do estudo, não deixa de ser interessante identificar esta *nuance* entre o Relatório de 2007, onde se assinalou o escalão elevado de institucionalização (cf. Quadro 1.3), e o estudo de 2012. De salientar, ainda, o elevado reconhecimento do conceito de terceiro sector no domínio nacional, bem como o reconhecimento moderado dos conceitos de empresa social e de sector não lucrativo. Esta realidade indicia alguma divergência na conceptualização do *campo* no interior da Academia, face ao reconhecimento político-legal existente acerca do mesmo.

2.1.4 A economia solidária

O enquadramento histórico da economia solidária remete, de novo, para o associativismo e o cooperativismo, que emergiram no início do século XIX, enquanto movimentos socioeconómicos para enfrentar as vicissitudes provocadas pelo capitalismo industrial, e que estão, como vimos, na génese da economia social (Laville & Gaiger, 2009; Gaiger, 2012). A

¹⁹ Este estudo realizou-se pelo CIRIEC Internacional, entre 1997 e 1999, a pedido da CE, abrangeu os então 15 países da UE e assentou num objetivo bipartido, mas intrinsecamente correlacionado: i) avaliar o Terceiro Sistema na UE, a partir de um conjunto de etapas que consistiam em inventariar os estudos sobre a temática (especialmente focados no impacto do terceiro sistema no emprego), as entidades integrantes, as representantes institucionais e os tipos de medidas de apoio de políticas económicas; ii) identificar as dinâmicas de emprego no Terceiro Sistema e o correspondente papel das organizações de representação de cúpula e das políticas económicas, bem como estabelecer uma delimitação conceptual de Terceiro Sistema no contexto europeu (CIRIEC, 2000).

crise do Estado-Providência no mundo ocidental, na década de 70 do século XX, e a consolidação global das políticas neoliberais, nos anos 80 do mesmo século, promoveram novas formas de exclusão social e a agudização de problemas ambientais, pelo que suscitaram, na década de 1990, a emergência do conceito de economia solidária (Quintão, 2004; Laville & Gaiger, 2009), com origem em França (Moreno & Chaves, 2006).

Perante este enquadramento socioeconómico e político, reaviva-se a tradicional economia social e irrompem, paralelamente, organizações, iniciativas e movimentos (Chaves & Monzón, 2007) na Europa e na América Latina (Gaiger, 2012). “No âmbito da economia social, é frequente haver a tendência a se oporem as grandes organizações, quase sempre antigas e fortemente institucionalizadas, a uma ‘nova economia social’ ou a uma ‘economia solidária’ emergente” (Defourny, 2009, p. 159). Porém, é importante reconhecer os motivos inerentes à sua institucionalização, amplamente decorrentes do seu desenvolvimento e sucesso empírico, e pese embora as críticas, o fenómeno não deve limitar-se a experiências isoladas, procurando refletir uma práxis abrangente e estruturada (Defourny, 2009).

A economia solidária alicerça-se nos princípios gestionários da democracia, da participação e da autonomia (Singer, 2004; Laville & Gaiger, 2009; Gaiger, 2012), postulados pela economia social e que se distinguem dos demais sectores de atividade (Quintão, 2004). Este “outro” sector de atividade, conforme designado por Ferreira (2009a), apresenta um carácter evolutivo (Defourny, 2009), de adaptação contínua aos fenómenos conjunturais. À pluralidade de atores que o integram correspondem diversas, e não mutuamente exclusivas, fontes de recursos. Estas apresentam: i) uma natureza monetária mas de origem não mercantil, designadamente o financiamento estatal/ internacional público, relacionado ao princípio da redistribuição, bem como as doações, associadas ao princípio da reciprocidade; ii) uma natureza monetária e, também, de origem mercantil, na medida em que comercializam produtos e/ou serviços no mercado; iii) uma natureza não monetária, nomeadamente o trabalho voluntário, algum tipo de doações e a interajuda, afetos ao princípio da reciprocidade (Quintão, 2004; Chaves & Monzón, 2007; Gaiger, 2012; Pereira, 2012).

Em confronto com a economia social, a economia solidária abarca organizações, iniciativas e movimentos representativos de uma ação económica e política concertada e que pugnam por processos participativos e democráticos aos níveis endógeno e exógeno (Laville 2009a). Trata-se de uma resposta às necessidades locais com base na valorização territorial e na promoção de uma gestão de cooperação. Do vasto conjunto de iniciativas e formatos organizacionais que a enformam, salientam-se as associações, cooperativas, redes e clubes de troca, empresas de autogestão, cantinas populares, empresas sociais, grupos de produção ecológica, coletivos de

geração de renda, grupos informais, que produzem bens, prestam serviços (sociais e de proximidade), finanças solidárias, comércio justo (Laville & Gaiger, 2009; Gaiger, 2012, Ministério do Emprego e Trabalho do Brasil, s.d.; RIPESS, 2012).

Esta forma alternativa de desenvolvimento alicerça-se na dinamização da economia (criação de emprego e de rendimentos), inclusão social, sustentabilidade ambiental (Ministério do Emprego e Trabalho do Brasil, s.d.), promoção do bem-estar (Coraggio, 2011; Razeto, 2012; RIPESS, 2012). Ainda que o campo da economia solidária envolva uma panóplia de atores, diferentes na sua configuração, racionalidade e âmbito de intervenção (Moreno & Chaves, 2006), os mesmos procuram levar a cabo atividades perpassadas pelo princípio da solidariedade, enquanto fator de produção (Razeto, 2006; Moreno & Chaves, 2006; Laville & Gaiger, 2009; Gaiger, 2012), e que se materializam na partilha de meios de produção, em relações de cooperação e autogestão na produção de bens e prestação de serviços (Moreno & Chaves, 2006; Gaiger, 2012; Laville & Gaiger, 2009), mas também na distribuição e no consumo (Razeto, 1989). Neste sentido, a economia solidária diverge do racional de funcionamento capitalista que assenta nos princípios da competição e do individualismo (Moreno & Chaves, 2006).

É precisamente nesta lógica que, face ao contexto europeu, surge uma outra conceptualização da economia solidária em alguns países da América Latina, ancorada na perspectiva de uma abordagem de transformação social, política, cultural no sentido macro e oposto aos valores e práticas neoliberais (Boulianne, 2003, citado por Chaves & Monzón, 2007; Coraggio, 2011). A economia solidária é encarada como forma de “democratização da economia” (Moreno & Chaves, 2006, p. 97; Laville, 2009a; 2009b; RIPESS, 2012) e, nesse sentido, apresenta uma dimensão também política (Laville, 2009a; 2011) na resposta a problemas que não estavam a ser colmatados (Quintão, 2004; Pereira, 2012), quer no domínio social clássico quer relativamente a outras áreas de intervenção, congrega novos atores e almeja uma transformação social (Chaves & Monzón, 2007).

Não só esta abordagem teórico-empírica reveste uma importância significativa nos circuitos académicos (Gaiger, 2012), como também marca presença na agenda política de vários países.²⁰ Em termos genéricos assiste-se, por um lado, a discursos marcados por divergências teórico-empíricas e, por outro, sobretudo no panorama francófono, à perspectiva do acoplamento conceptual de *Economia Social e Solidária* (ESS) (Figura 1.2) baseado na

²⁰ A título de exemplo, refira-se que a criação no Brasil, em 2003, da Secretaria Nacional de Economia Solidária, que integra o Ministério do Trabalho e Emprego, conferiu-lhe reconhecimento político (Singer, 2004).

combinação dos denominadores específicos de cada abordagem, a qual assume um progressivo interesse e aceitação (Moreno & Chaves, 2006).

Figura 1.2 – Representação da racionalidade da ESS



Fonte: Autora, adaptado de Lipietz (2001), citado por Moreno e Chaves (2006).

Coraggio (2011) procurou sistematizar (Quadro 1.4) alguns dos princípios económicos estruturantes da ESS e orientadores da ação levada a cabo pelos intervenientes que lhe são representativos. Todavia, o autor sublinha que este inventário “Não é apriorístico mas procura sim, refletir as principais características do discurso e das práticas empíricas que caracterizamos como de ESS” (Coraggio, 2011, p. 376).

Quadro 1.4 – Princípios económicos da ESS

	Princípios e características
Produção	Trabalho para todos Emancipador e empoderador e valorização especial do trabalho associativo autogerido, assente na solidariedade e na autonomia de poderes.
	Acesso dos trabalhadores a todas as formas de conhecimento
	Acesso dos trabalhadores aos meios de produção
	Cooperação solidária Principal forma do sistema de produção. Valorização de formas complementares de produção e de concorrência cooperativa.
	Produção socialmente responsável Cuidado com a qualidade dos produtos e seleção das tecnologias em termos quer da satisfação adequada das necessidades dos consumidores quer dos efeitos do processo de produção sobre o meio ambiente.
Distribuição	Justiça, garantia de reprodução e desenvolvimento de todos Inserção económica dos excluídos da economia para poderem resolver as suas necessidades a partir do seu próprio trabalho ou da solidariedade democrática (atendendo aos direitos sociais estabelecidos).
	Distribuição segundo o trabalho e a contribuição de recursos produtivos acumulados individualmente
	Não exploração do trabalho alheio
	Não discriminação de pessoas ou comunidades
Circulação	Autossuficiência Desenvolvimento da capacidade de cada comunidade para obter os bens/serviços necessários com segurança, a partir dos próprios recursos, sobretudo com o seu trabalho.
	Reciprocidade Promoção de relações horizontais (ex. cooperativas, bancos do tempo, redes de troca, etc. Vs. filantropia considerada como relação de solidariedade vertical).
	Redistribuição Apropriação e distribuição coletiva do excedente dentro de cada unidade económica, e por uma autoridade central legítima procurando a justiça social.
	Intercâmbio Privilegio do comércio justo. Regulação progressiva do mercado como mecanismo de coordenação de iniciativas. Proximidade socioeconómica e personalização das relações entre produtores e consumidores. Redução dos custos de intermediação.
	Planificação Coordenação democrática das iniciativas, previsão e controle dos efeitos indesejados, coordenação e organização conjunta de atividades.
	O dinheiro não cria dinheiro O dinheiro como meio e não como finalidade: moedas sociais como promotoras do tecido social local.
Consumo	Consumo responsável Consumir o suficiente em equilíbrio com a natureza.
	Privilegio do acesso e autogestão dos utilizadores relativamente aos meios de vida coletivos
Transversais	Livre iniciativa e inovação socialmente responsável Liberdade de escolha, baseada na ação solidária e responsabilidade pelos efeitos das ações individuais sobre a sociedade e a natureza.
	Pluralismo/diversidade Múltiplas formas de organização económica e propriedade.
	Complexidade Caráter multifuncional: articulação das necessidades e capacidades, e associação em redes dentro da mesma atividade ou entre atividades complementares.
	Territorialidade Priorização do tecido social de proximidade, valorização do lugar e da comunidade. Privilegia-se a autogestão dos recursos comuns no território das populações locais.

Fonte: Autora, adaptado de Coraggio (2011, pp. 377-382).

No âmbito do estudo da economia solidária e das entidades que a constituem, Mance (2009, p. 74) coloca a tónica no conceito e na prática do consumo, evocando o seu carácter económico, ético e político. A partir de uma classificação de quatro tipos de consumo (designadamente consumo alienado, compulsório, realizado para o bem-viver e solidário), o autor enfatiza a promoção do consumo solidário²¹ definindo-o como aquele que se destina à “geração e manutenção de postos de trabalho sob estratégias de desenvolvimento territorial sustentável, para se preservar o equilíbrio dos ecossistemas e melhorar o padrão de consumo dos participantes de redes colaborativas solidárias” (Mance, 2009, p. 75).

O consumo solidário pretende, portanto, quebrar com o círculo vicioso, fomentando, a montante e a jusante, o desenvolvimento social, económico e ambiental de forma sustentável, a partir da geração de emprego, da promoção de práticas laborais justas, da inclusão social e da preservação ambiental. Ainda na perspetiva de Mance, a disseminação do consumo solidário é um eixo estratégico da economia solidária, dado que a articulação entre vários empreendimentos solidários permite a dinamização de um círculo solidário de produção (de bens e de prestação de serviços) e de consumo, cujos excedentes económicos são “reinvestidos coletivamente” na criação de novas iniciativas, inseridos num mapa dinâmico e diversificado de redes colaborativas, com impacto em escala (2009, p. 77).

No seguimento deste raciocínio, Razeto (2012) advoga que a promoção de uma nova economia envolve, inevitavelmente, uma mudança no sentido atribuído ao consumo, contudo é mais incisivo ao sublinhar que tal não é possível se a economia solidária continuar a atuar no modelo de desenvolvimento caracterizado pelas políticas capitalistas e assistencialistas do mercado e do Estado, respetivamente. Logo, o cerne da questão reside na transformação do atual paradigma de desenvolvimento (Razeto, 2012). Ora os empreendimentos solidários questionam, desde logo, as lógicas imperantes pelo quadro de produção socioeconómica que veiculam (Gaiger, 2009).

A economia social e a economia solidária constituem, por isso, um objeto de estudo de significativa importância, cujos desafios empíricos assumem um papel preponderante face à conjuntura socioeconómica, política e ambiental contemporânea. Não obstante o debate

²¹ “O conceito de consumo solidário é sucedâneo à noção de consumo crítico, desenvolvido nas últimas duas décadas, tendo origem em movimentos ecológicos e de defesa dos consumidores. Sob a lógica do consumo crítico, cada ato de consumo é um gesto de dimensão planetária, passível de tornar o consumidor um cúmplice de ações desumanas e ecologicamente prejudiciais, pois o consumo pode ser poluidor, insustentável e opressivo. [...] O consumo crítico distingue-se do consumo solidário porque é possível praticar-se o consumo crítico comprando-se produtos tanto de empresas capitalistas, como de empresas solidárias. Já o consumo solidário pode ser praticado somente ao comprarem-se produtos e utilizarem-se serviços que sejam oriundos da economia solidária” (Mance, 2009, pp. 76-77).

teórico-conceitual existente, as duas abordagens confluem em termos do seu posicionamento no quadro de uma economia e sociedade plural e da sua composição, também ela caracterizada por múltiplos atores, considerando-se, a este respeito, que todas as entidades representativas da economia solidária integram a economia social, evidenciando uma identidade distinta dos demais sectores de atividade económica (Monzón & Chaves, 2012).

2.2 Economia Social: opção conceptual de pesquisa

Após a exposição do amplo debate teórico em torno de um sector de atividade caracterizado por uma diversidade conceptual, alavancada em tradições histórico-geográficas próprias, pretendemos neste ponto fundamentar a nossa opção conceptual de pesquisa.

Não obstante a origem secular do terceiro sector, o mesmo apenas foi alvo de alguma referenciação pelos economistas, a partir dos anos 70 do século XX quando emergem as primeiras teorizações económicas sobre este sector de atividade (Almeida, 2011). Almeida (2011) argumenta dois fatores explicativos para o carácter recente do terceiro sector enquanto objeto de análise por parte dos economistas, nomeadamente: i) o objetivo primordial dos teóricos desta área disciplinar consistiu desde sempre em analisar o mercado e as suas dinâmicas; ii) a dificuldade em enquadrar o terceiro sector numa matriz teórica consensual, atendendo às suas diversas contextualizações histórico-políticas e configurações jurídicas e organizacionais, bem como lógicas de atuação marcadas por antagonismos.

Com efeito, o objetivo de compreender este sector de atividade remete, inequivocamente, para uma pluralidade de designações, tais como “terceiro sector” (Evers, 1995; Ferreira, 2004, 2009a, 2009b), “sector não lucrativo” (Salamon & Anheier, 1992; 1996; Anheier, 2005), “terceiro sistema” (CIRIEC, 2000), “economia solidária” (Laville & Gaiger, 2009; Razeto, 2006, 2012; Gaiger, 2012), “economia social” (Defourny, 2009; Chaves & Monzón, 2007; Monzón & Chaves, 2012; Resolução do Parlamento Europeu (2008/2250 (INI)); Resolução Conselho de Ministros nº16/2010) e “empresa social” (Defourny, 2001; Nyssens, 2006; Borzaga, Galera & Nogales, 2008; Defourny & Nyssens, 2008, 2010, 2012). Considerando que o mapeamento geográfico-conceitual tem por base o correspondente enquadramento e percurso histórico-político, é possível aferir, em termos genéricos, que as designações de “sector não lucrativo”, “terceiro sector” e “organizações não-governamentais” situam-se nos países anglo-saxónicos e os termos de “economia social” e “empresa social” encontram-se associados ao contexto europeu (Anheier, 2005). De salientar, contudo, que a origem anglo-

saxónica do termo “terceiro sector”, não impede o seu reconhecimento e ampla aceitação em alguns países europeus. Já o conceito de “economia solidária” reúne maior consenso na América Latina e na Europa do Sul.

A conceptualização plural deste sector e dos seus elementos constitutivos contribui para que seja encarado de forma difusa, quer externa quer internamente, limitando e dificultando o seu reconhecimento enquanto ator com uma identidade própria, ainda que heterogénea no seu interior (Defourny & Pestoff, 2008). O carácter complexo deste campo empírico continua a alimentar debates teóricos, e materializa-se na proliferação de publicações em revistas da especialidade, bem como de programas científicos em universidades e em centros de investigação (Defourny & Pestoff, 2008).

No contexto anglo-saxónico destacam-se entidades como o CCSS e a *International Society for Third Sector Research* (ISTR) e na Europa saliente-se o trabalho desenvolvido, entre outros, pela *European Research Network* (EMES), pelo *Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative* (CIRIEC) e pelo *Observatorio Español de la Economía Social*. Na América Latina ressalte-se a *Red de Investigadores Latinoamericanos de Economía Social e Solidaria* (RILESS) e a Associação Brasileira de Pesquisadores de Economia Solidária (ABPES). De referir, ainda, a *Red Intercontinental de Promoción de la Economía Social Solidaria* (RIPESS).²²

Ainda que prevaleça uma marcada ausência de consenso teórico-conceitual, sublinha-se a existência de um sector de atividade, cuja panóplia de famílias organizacionais que o integram rege-se por um conjunto de princípios representativos que se demarcam do sector público e do mercado (Defourny & Develtere, 1999; Defourny & Pestoff, 2008). Tal, confere-lhes uma identidade própria, nomeadamente a sua natureza voluntária e privada e uma atuação, sobretudo, em prol da comunidade (Monzón & Chaves, 2008; Anheier, 2005; Salamon, Sokolowski & List, 2003). No âmbito desta pluralidade conceptual subscrevemos, para efeitos de operacionalização empírica, o conceito de economia social presente no *Manual para desenhar as Contas Satélite das Empresas da Economia Social*, elaborado pelo CIRIEC (Barea & Monzón, 2006) a pedido da Comissão Europeia (CE), e que compreende o seguinte enquadramento normativo:

Conjunto de empresas privadas, organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de adesão, criadas para satisfazer as necessidades dos seus membros através do mercado, produzindo bens e serviços, assegurando o financiamento, onde o processo de tomada de decisão e distribuição de benefícios ou excedentes pelos membros não estão diretamente ligados ao capital

²² A RIPESS engloba redes continentais que, por sua vez, compreendem um conjunto de redes nacionais e sectoriais, tais como a ANIMAR que representa Portugal na RIPESS-Europa (RIPESS, s.d.).

ou quotizações de cada um, correspondendo a cada membro um voto (Barea & Monzón, 2006, p.33; Monzon & Chaves, 2008, p. 557; INE & CASES, 2012, p. 21);

[e contemplam-se] também entidades privadas organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de adesão, que produzem serviços não mercantis para as famílias e cujos excedentes, quando existem, não podem ser apropriados pelos agentes económicos que os criam, controlam ou financiam (INE & CASES, 2012, p. 21; Monzon & Chaves, 2008, p. 557; Barea & Monzón, 2006).²³

De salientar que esta conceptualização da economia social encontra-se em plena conformidade com a *Carta de Princípios da Economia Social* apresentada, em 2002, pelo CEP-CMAF (Monzón & Chaves, 2008), tendo sido operacionalizada ao longo da presente investigação, na medida em que permitiu situar o nosso objeto empírico, em termos de personalidade jurídica e de racional de funcionamento. Acresce o cariz suficientemente abrangente desta proposta teórico-conceptual, fundamental para abordar a complexidade da realidade portuguesa. Atenda-se, ainda, o reconhecimento político-legal do seu significado, ao nível da UE, pelo Parlamento Europeu com a Resolução 2008/2250 (INI), e em Portugal, com a Resolução do Conselho de Ministros nº16/2010 e com a Lei nº 30/2013 – Lei de Bases da Economia Social (LBES). Importa, portanto, referir que o uso de outros conceitos nos próximos capítulos traduz unicamente o intuito de respeitar a terminologia usada pelos autores mobilizados para a discussão.

²³ É possível aferir que este último grupo de entidades (correspondente a associações e fundações) equipara-se à delimitação do conceito de “organizações não lucrativas” defendida pela abordagem anglo-saxónica e assumida no “Manual sobre Instituições Não Lucrativas no Sistema Nacional de Contas” publicado pelas Nações Unidas em 2003.

CAPÍTULO II

EMPREENDEDORISMO SOCIAL E PROFISSIONALIZAÇÃO

A partir da aproximação ao campo teórico do modelo de Estado-Providência português e da economia social efetuada no capítulo anterior, procuramos problematizar o empreendedorismo social e a profissionalização, enquanto fenómenos para a criação de impacto. Neste sentido, dedicamos a primeira secção do segundo capítulo à exposição das ambiguidades em torno da delimitação conceptual do empreendedorismo social, enquanto fenómeno em construção. Numa etapa subsequente, procedemos ao seu enquadramento teórico-ideológico, a partir das perspetivas das diferentes escolas de pensamento arraigadas às tradições histórico-geográficas americana e europeia, o que nos conduziu ao confronto entre os pontos de confluência e divergência entre as mesmas.

A segunda secção do capítulo e, considerando que assumimos a profissionalização como condição central para o processo de empreendedorismo social, remete para um conjunto de referenciais teóricos-analíticos mobilizados para a construção do conceito de profissionalização, o qual perspetivamos no contexto organizacional. Por conseguinte, ressalte-se que este não foi estudado sob o enquadramento disciplinar específico da Sociologia das Profissões, dado que o nosso enfoque consiste em compreender a profissionalização no domínio das ONGD portuguesas em função dos seus modelos organizacionais e gestionários, pelo que situamos esta pesquisa no campo da Sociologia das Organizações e das Teorias Organizacionais.

As duas matrizes analíticas que estão na base da abordagem empírica operacionalizada são as seguintes: as Diretrizes G3 de reporte da *Global Reporting Initiative* (GRI)²⁴, em concreto o “Suplemento do Sector das ONG” e o modelo de análise elaborado por Carreras e Sureda (2011) no âmbito de um estudo levado a cabo pelo Instituto de Inovação Social²⁵ da ESADE, entre 2010 e 2011, sobre a evolução das ONG espanholas no campo da profissionalização. Considerando o seu valor heurístico, problematizamos um conjunto de dimensões analíticas assumidas como constitutivas do conceito de profissionalização e que sustentam os modelos

²⁴ A GRI foi criada em 1997, como uma iniciativa conjunta da ONG *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES) e do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) (GRI, s.d.).

²⁵ O Instituto de Inovação Social da ESADE atua em três eixos transversalmente pautados por uma lógica de articulação ao nível intersectorial, designadamente: investigação, formação e difusão de informação nas áreas de responsabilidade social, liderança e gestão de ONG e empresas sociais (ESADE, s.d.). A ESADE, fundada em 1958 e em Barcelona, é uma instituição académica internacional sem fins lucrativos e que integra a Universidade Ramon Llull desde 1995 (ESADE, s.d.).

organizacionais e gestores estudados empiricamente, designadamente: as estruturas de governação e modelos de liderança, a gestão estratégica, a prestação de contas, a GRH (assalariados e voluntários), as modalidades de financiamento, as redes e parcerias e a comunicação externa. Atenda-se, a propósito, que a estrutura de apresentação destas dimensões procura espelhar a interdependência que as caracteriza, indicativa de uma relação dialética entre as mesmas, contudo procedemos à sua autonomização, em termos analíticos e expositivos, para efeitos de maior fluidez e clareza. Este capítulo problematiza, ainda, o potencial de práticas organizacionais e gestórias numa intervenção com impacto e mobiliza o modelo analítico SCALERS para a discussão como alavanca teórica-empírica de balanço da eficácia das capacidades organizacionais do nosso objeto empírico e de projeção do seu potencial para criar impacto. De salientar que estes são os conceitos de médio alcance (Merton, 1970) que foram interpretados empiricamente no confronto com as ONGD objeto de análise.

1. Apreender o empreendedorismo social: ambiguidades conceptuais num campo em estruturação

É inegável a relevância crescente do empreendedorismo social, demonstrada pela presença nos *media* (Martin & Osberg, 2007), nos discursos e na agenda política, no sector da economia social, no mercado e alvo de objeto de estudo pela Academia (Seelos & Mair, 2005; Peredo & McLean, 2006; Hoogendoorn, Pennings & Thurik, 2010). Porém, a banalização do uso do conceito contrasta com a ausência de uma definição unívoca e precisa do mesmo (Boschee & McClurg, 2003; Weerawardena & Mort, 2006; Mair & Martí, 2006; CASE, 2008; Martin & Osberg, 2007; Hoogendoorn, Pennings & Thurik, 2010; OCDE, 2010), com constrangimentos ao nível do diálogo interdisciplinar e em termos da sua construção teórica (Dacin, Dacin & Matear, 2010). Com efeito, a questão – *O que é o Empreendedorismo Social?* – remete para múltiplas definições (Dees, 2001) representativas da ausência de um corpo teórico consolidado e unificado sobre o fenómeno (Weerawardena & Mort, 2006) e, por sua vez, condicionadora da sua potencialização em prol do assumido e desejável desenvolvimento sustentável (Seelos & Mair, 2005).

O empreendedorismo social qualifica-se, deste modo, como um fenómeno complexo. As definições vigentes oscilam entre um cariz aberto e restrito (Austin, Stevenson & Wei-Skillern, 2006; Bielefeld, 2009). Alguns autores, como Light (2006), argumentam a elaboração de definições com um carácter inclusivo e que, nesse sentido, envolvem uma maior abrangência

de características e diversidade de iniciativas. Por contraste, Martin e Osberg (2007) sublinham a importância de definições com um cariz mais exclusivo, ou seja, com uma rigorosa delimitação do objeto teórico e empírico.

“O empreendedorismo social como prática que integra a criação de valor económico e social tem uma longa herança e uma presença global” (Mair & Martí, 2006, p. 36), considerando a trajetória histórica de iniciativas empreendedoras de resposta a necessidades sociais (Alvord, Brown & Letts, 2004). Esta incidência geograficamente generalizada (CASE, 2008) contrasta, contudo, com a sua natureza emergente e embrionária no interior da Academia (Austin, Stevenson & Wei-Skillern, 2006), tendencialmente focada no debate conceptual (Hoogendoorn, Pennings & Thurik, 2010). Neste sentido, Weerawardena e Mort (2006) e Hoogendoorn, Pennings e Thurik (2010) sublinham a importância do estudo empírico do fenómeno, para a sua demarcação teórico-conceptual e compreensão. Além disso, é no diálogo interdisciplinar que radica a construção do mesmo (Mair & Martí, 2006).

Perante a ausência de unicidade teórica, Mair e Martí (2006) e Martin e Osberg (2007) ressaltam a necessidade de identificar elementos caracterizadores e de estabelecer uma definição objetiva. Nesta linha de raciocínio, a compreensão do empreendedorismo social pressupõe a desconstrução do próprio conceito (Seelos & Mair, 2005) e a necessidade de abordar focos de “tensão” em torno do mesmo (OCDE, 2010). A delimitação do empreendedorismo social, enquanto fenómeno em fase de construção, revela, portanto, um leque de ambiguidades, designadamente entre: i) empreendedor social, empreendedorismo social e empresa social; ii) iniciativa individual e organizacional; iii) empreendedorismo social e inovação social, as quais abordamos de seguida.

Entre o empreendedor social, o empreendedorismo social e a empresa social

Trata-se de uma tríade de conceitos-chave num campo de estudo que carece de alguns esclarecimentos, nomeadamente porque “Até recentemente, [...] eram encarados praticamente como um *continuum*: o empreendedorismo social podia ser percecionado como o processo através do qual os empreendedores sociais criavam empresas sociais” (Borzaga, Galera & Nogales, 2008, p. 18). Nesta lógica, o empreendedor social constitui o proponente da iniciativa de empreendedorismo social, em que o fenómeno corresponde ao processo e a empresa social é o culminar concreto do mesmo (Mair & Martí, 2006; Defourny & Nyssens, 2008). Porém, assistimos à emergência gradual de diversas teorizações sobre cada um destes conceitos em

específico (Defourny & Nyssens, 2008; Borzaga, Galera & Nogales, 2008), os quais, por sua vez, se assumem como campos diferentes de pesquisa.

Uma das questões que se coloca, desde logo, no estudo do empreendedorismo social, reside na identificação da sua pertença sectorial (OCDE, 2010). A resposta a esta questão permite identificar um leque alargado e heterogéneo de iniciativas consideradas socialmente empreendedoras (Borzaga, Galera & Nogales, 2008; Defourny & Nyssens, 2008), que inclui desde configurações híbridas no sector não lucrativo, resultantes da articulação de objetivos sociais com abordagens comerciais (Dees, 2001; Boschee & McClurg, 2003), às empresas sociais, no contexto europeu de acordo com a perspetiva da EMES, e às iniciativas de responsabilidade social no seio do mercado (Austin, Stevenson & Wei-Skillern, 2006; OCDE, 2010). De referir, ainda, os programas de inovação social fomentados pelo sector público e em parceria com os demais sectores de atividade, no cumprimento do interesse público em geral (OCDE, 2010).

O empreendedorismo social atravessa, portanto, pertenças sectoriais (Austin, Stevenson & Wei-Skillern, 2006; CASE, 2008) e as entidades que o figuram podem ter, ou não, uma finalidade lucrativa, sendo que o fator de distinção reside na primazia do benefício social (Martin & Osberg, 2007; Austin, Stevenson & Wei-Skillern, 2006). As organizações socialmente empreendedoras podem, deste modo, apresentar um objetivo dual (financeiro e social), o chamado *double bottom line*, decorrente de atividades comerciais de geração de receitas relacionadas com a procura de sustentabilidade financeira e autossuficiência (Boschee & McClurg, 2003, p. 4; Seelos & Mair, 2005; Mair & Martí, 2006). Porém, este valor económico criado (excedentes económicos obtidos) é reinvestido na missão social (Boschee & McClurg, 2003) e assume-se, simultaneamente, como veículo para criar valor social, apanágio das iniciativas socialmente empreendedoras (OCDE, 2010).

Com efeito, o fator diferenciador do empreendedorismo social face ao empreendedorismo clássico, ou comercial, está na ênfase conferida pelo primeiro à criação de valor social (Mair & Martí, 2006). Ora no âmbito deste debate, Santos (2012) rompe com a adjetivação do conceito de valor (em económico e social), e propõe uma abordagem heurística do mesmo, em que o foco na criação de valor caracteriza o empreendedorismo social, por contraste ao objetivo central de apropriação de valor atinente ao empreendedorismo comercial.

Genericamente e considerando que o empreendedorismo social assenta numa missão social (Dees, 2001), o seu compromisso para criar valor social (Peredo & McLean, 2006) decorre, então, do uso eficaz e eficiente de recursos (Nicholls & Cho, 2006), cuja combinação criativa permite identificar oportunidades de desenvolvimento de soluções inovadoras e sustentáveis

de resposta a necessidades sociais, impulsionadoras de uma mudança social (Mair & Martí, 2006; OCDE, 2010). Para Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) a mobilização de recursos humanos e financeiros difere profundamente entre empreendedorismo social e empreendedorismo comercial, face às maiores restrições do primeiro comparativamente ao segundo, com consequentes implicações na sua gestão. No âmbito deste debate, Seelos e Mair (2005) referem que tanto o empreendedorismo clássico como o empreendedorismo social têm como ponto de partida para a ação, a identificação de oportunidades para criar ou melhorar produtos, serviços e processos.

De igual modo, Martin e Osberg (2007) consideram que o empreendedorismo implica de *per se* uma motivação baseada na(s) oportunidade(s), salientando que é necessário um perfil empreendedor²⁶ para reconhecê-la(s) e materializá-la(s) num resultado específico. Ora na ótica destes autores é, também, esta a base do empreendedorismo social, sendo que o elemento de diferenciação entre o empreendedor clássico e o empreendedor social reside no tipo de valor a ser gerado. O primeiro centra-se na colocação de um produto e/ou serviço no mercado, em prol da criação de lucro individual ou dos vários acionistas/investidores envolvidos, sendo aliás esse resultado financeiro, segundo Boschee e McClurg (2003), o indicador de sucesso.

Por oposição, o segundo – o empreendedor social – almeja o “estabelecimento de um novo e estável equilíbrio que assegura o benefício permanente do grupo visado e da sociedade em geral” (Martin & Osberg, 2007, p. 39). Neste sentido, poderemos aferir que o valor criado pelo empreendedor clássico é atomizado e seletivo, contrariamente ao valor inclusivo e de ampla escala almejado pelo empreendedor social, não obstante, conforme salientam Mair e Martí (2006), as possíveis motivações egoístas do mesmo.

Empreendedorismo social: um fenómeno individual e organizacional

O conceito de empreendedor social assume especial relevo no contexto Americano promovido por um leque de atores institucionais, nomeadamente Fundações filantrópicas e

²⁶ A origem do conceito de “empreendedor” remonta a França entre os séculos XVII e XVIII (Dees, 2001) e, deste modo, ressalta-se a sua longa trajetória teórica, associada aos contributos de alguns economistas. De salientar, no início do século XIX a proposta de criação de valor por parte de Jean Baptiste Say, bem como o argumento postulado por Joseph Schumpeter (século XX), sobre o empreendedor social enquanto inovador, ou seja, agente que melhora ou revoluciona os processos de produção e assume, portanto, o papel de promotor da mudança e desenvolvimento económico (Dees, 2001, 2006; Defourny, 2001). Mais recentemente, o conceito foi abraçado pela área disciplinar da gestão por intermédio de Peter Drucker que, ancorado na proposta de Say, associa o carácter de oportunidade subjacente às mudanças e o aproveitamento das mesmas por parte do empreendedor; e ao que Howard Stevenson acrescenta a procura das oportunidades independentemente dos recursos disponíveis, não constituindo por isso uma limitação à sua ação (Dees, 2001).

organizações de base como a Ashoka²⁷, que reconhecem e valorizam um conjunto de atributos pessoais intrínsecos que distintivamente caracterizam os proponentes de iniciativas com uma missão social (Defourny & Nyssens, 2008; Borzaga, Galera & Nogales, 2008; CASE, 2008). Com efeito, a figura individual do empreendedor social constitui o objeto de análise de uma das escolas de pensamento sobre o empreendedorismo social que integram a tradição histórica americana – a escola da Inovação Social (Kerlin, 2006; Hoogendoorn, Pennings & Thurik, 2010) – a qual apresentamos adiante neste capítulo.

A perspetiva quase apoteótica do empreendedor subjacente a algumas perspetivas (CASE, 2008) contrasta com a tradição europeia em que a organização é o objeto teórico e empírico alvo de estudo (Hoogendoorn, Pennings & Thurik, 2010), pelo que se foca no carácter coletivo subjacente à criação destas entidades, na sua configuração jurídica (Defourny & Nyssens, 2008; Borzaga, Galera & Nogales, 2008), bem como nos seus princípios gestionários de funcionamento. Nesta linha de pensamento, o empreendedorismo social atravessa configurações organizacionais e estruturas de governação diferentes que, todavia, partilham o objetivo último de satisfazer uma necessidade social (OCDE, 2010). Em termos genéricos, o empreendedorismo social assume, pois, um carácter individual ou coletivo (Peredo & McLean, 2006; OCDE, 2010).

Empreendedorismo social e inovação social: o (des)encontro conceptual

A pujança e o reconhecimento recente e crescente do conceito de inovação social²⁸ (Pol & Ville, 2009), sobretudo a partir dos anos 90 do século XX (Harris & Albury, 2009), decorrem quer da dificuldade do sector público (atendendo à crise do Estado-Providência com início nos anos 80 do século XX), quer do mercado em responder favoravelmente aos inúmeros problemas e necessidades sociais (Borzaga & Bodini, 2012) já existentes, bem como de cariz emergente. Face a esta configuração socioeconómica, a inovação social é encarada com uma significativa relevância ao nível político, empírico e pela academia (Pol & Ville, 2009; Borzaga & Bodini, 2012), nomeadamente em torno da premissa da interdisciplinaridade para a sua construção e desenvolvimento (Mulgan, Tucker, Rushanara & Rushanara, 2007).

²⁷ Fundada por Bill Drayton em 1980 tem como missão promover um sector social empreendedor e competitivo ao nível global, pelo que identifica e reconhece, de diversas formas, empreendedores sociais (www.ashoka.org, acedido a 31 de julho, 2011).

²⁸ O papel da inovação social na transformação social assume um relevo significativo, conforme representado pela *Social Innovation Summit 2013*, realizada em Nova Iorque, que contou com a presença de inúmeros atores individuais e organizacionais de diferentes pertenças sectoriais (www.eiseverywhere.com/ehome/53222/93791/?&internal=1, acedido a 8 de setembro, 2013). Para um maior aprofundamento sobre a temática, cf. Moulaert, MacCallum, Mehmood, & Hamdouch (2013).

Porém, Mulgan e colaboradores num estudo de 2007, elaborado para a *Young Foundation*, salientaram a escassez de um corpo teórico consolidado sobre a temática, cuja pesquisa se encontra numa fase embrionária, e sublinham a necessidade de superar este desafio que radica na ênfase conferida pelo Estado e mercado à inovação no sentido tradicional, de cariz empresarial e lucrativo (Mulgan et al., 2007). Acresce o uso indiscriminado do conceito e, por isso, promotor de uma multiplicidade de sentidos que lhe conferem um carácter difuso (Pol & Ville, 2009; Harris & Albury, 2009²⁹; Borzaga & Bodini, 2012; Rodin, 2013). Nesta lógica de raciocínio, Pol e Ville (2009) ressaltam a importância de definir o termo não só como linha orientadora do e para o estudo da temática, mas também para uma delimitação do campo suficientemente representativa da realidade empírica, além de promotora da interdisciplinaridade.

Borzaga e Bodini (2012) referem o *continuum* de definições, polarizadas em termos de um cariz inclusivo e exclusivo, numa perspetiva que evidencia a ênfase conferida à pergunta *o que é a inovação social*, em detrimento da incipiente importância atribuída a *quem* a leva a cabo e como se processa. Neste sentido,

em muitos casos, aparenta ser usada simplesmente como um aparelho heurístico para capturar um conjunto muito heterogéneo de fenómenos que parecem assumir alguma promessa de mudança relativamente ao *status quo*. Ou pior, torna-se um meio político para “vender” como novas, o mesmo conjunto de políticas que já falharam no passado (Borzaga & Bodini, 2012, p. 4).

Atualmente reconhece-se que a inovação social atravessa os diferentes sectores de atividade, ainda que seja alvo de especial fomento pelo sector não lucrativo atendendo ao seu ideário não lucrativo (OCDE, 2010). No domínio nacional, a Carta de Cascais para a Economia Social sublinha precisamente a importância da economia social como esfera de atividade promotora de respostas socialmente inovadoras, em termos da provisão, aperfeiçoada e diversificada, de bens e serviços eficazes e de qualidade (CNES, 2013). Porém, segundo Harris e Albury (2009) a inovação social não se esgota neste sector de atividade nem atinge o seu auge nas práticas de responsabilidade social (associadas ao mercado), pelo que se trata de um conceito com alguma delimitação conceptual, não sendo totalmente inclusivo. Interessa, todavia, reter a transversalidade da pertença sectorial da inovação social (Mulgan et al., 2007; Harris & Albury, 2009; OCDE, 2010; Comissão Europeia, 2013), por contraste ao empreendedorismo social e às empresas sociais (Phills Jr., Deiglmeier & Miller, 2008).

²⁹ Estes autores sintetizaram três posicionamentos teóricos diferentes face ao conceito de inovação social, nomeadamente: i) inovações asseguradas especificamente pelo terceiro sector decorrente da sua natureza não lucrativa; ii) foco na resposta a uma necessidade social independentemente da pertença sectorial dos atores promotores da inovação e correspondente *raison d'être*, perspetiva que permite abranger as práticas de responsabilidade social; iii) inovação encarada como uma ‘nova economia social’ e que versa o estabelecimento de novas relações sociais perpassando esferas socioeconómicas formais e informais (Harris & Albury, 2009).

Acresce a inovação social decorrente, de forma gradual, das relações intersectoriais (Phills Jr., Deiglmeier & Miller, 2008) e cuja triangulação de recursos “ [inclui] o reconhecimento e apoio político, trabalho voluntário e compromisso filantrópico” (Mulgan et al., 2007, p. 44). De resto, as inovações sociais impulsionadas e resultantes do esbatimento das fronteiras entre os diferentes sectores de atividade assentam na partilha de competências técnicas e gestionárias, de conhecimentos na dimensão da intervenção local, no ajustamento participado das políticas públicas (Phills Jr., Deiglmeier & Miller, 2008). Esta articulação intersectorial indicia o reconhecimento mútuo das mais-valias de cada um.

Ainda que as perspetivas existentes acarretem *nuances* e não permitam uma definição unívoca, vários autores e organismos institucionais (Mulgan et al., 2007; Phills, Deiglmeier & Miller, 2008; Pol & Ville, 2009; OCDE, 2010) diferenciam a inovação social da inovação empresarial. Com efeito, a tentativa de definir inovação social implica segmentar o conceito e reconhecer que a inovação configura-se quer como um novo resultado ou produto, quer como um processo, remetendo para fatores individuais, organizacionais e contextuais, de ordem social, económica, técnica, promotores da sua criação (Phills Jr., Deiglmeier & Miller, 2008). Portanto, a inovação materializa-se tanto em tecnologia como na provisão de novos serviços e em configurações organizacionais (Harris & Albury, 2009). Nesta lógica, Phills Jr., Deiglmeier e Miller (2008) invocam como elementos caracterizadores, o critério da novidade, do desenvolvimento e aperfeiçoamento em termos de eficácia e/ou eficiência, bem como o carácter mais justo e sustentável, da solução gerada para responder a uma necessidade social e que, deste modo, se define como inovação social.

Se, em termos genéricos, o empreendedorismo social consiste na provisão de um produto e/ou serviço com uma finalidade preponderantemente social, a inovação social pressupõe a novidade dessa resposta aplicada a objetivos sociais. Logo, “Uma inovação social pode ser um produto, um processo de produção ou tecnologia (muito como a inovação em geral), mas pode também ser um princípio, uma ideia, um artigo de legislação, um movimento social, uma intervenção ou alguma combinação dos mesmos” (Phills Jr., Deiglmeier & Miller, 2008, p. 39). Considerando que uma abordagem nova de resolução de necessidades sociais subjaz o empreendedorismo social (Hulgård, 2010), Phills Jr., Deiglmeier e Miller (2008) colocam a ênfase na própria inovação social enquanto elemento promotor da transformação social e que pode ser gerada por diversos atores institucionais e sectoriais.

As inovações sociais refletem, portanto, a criação de algo novo através da combinação ou do hibridismo de recursos ou meios já existentes, e cuja criação implica o estabelecimento de pontes sectoriais, organizacionais e disciplinares (Mulgan et al., 2007). De igual modo, Judith

Rodin, presidente da *Rockefeller Foundation* (entidade filantrópica reconhecida neste campo), sublinha a lógica promotora de uma base coletiva e resultante de uma combinatória nova de recursos e, neste sentido, de melhoria ou de rutura com práticas estabelecidas, em prol de respostas sociais sistémicas (Rodin, 2013). Este capital social acumulado é, então, determinante na e para a inovação social. De destacar, porém, a diferenciação que Kania e Kramer (2011) apresentam entre o sentido comumente atribuído às relações de colaboração (por intermédio do estabelecimento de parcerias, integração em redes, de cariz formal ou informal) e as iniciativas de impacto coletivo, assentes numa articulação intersectorial que

envolve uma infraestrutura centralizada, *staff* associado, e um processo estruturado de ideias que conduz a uma agenda comum, medição partilhada, comunicação contínua e atividades mútuas de reforço entre todos os participantes [...] com o intuito de solucionar um problema [social] complexo (Kania & Kramer, 2011, p. 38).

Ainda no âmbito deste debate teórico, Pol e Ville (2009) posicionam a inovação social e a inovação empresarial em polos diferentes, todavia salientam que o espaço de cruzamento entre si – que os autores designam por “inovações bifocais” (combinação de objetivos sociais e de lucro) – é vasto. Por um lado, a inovação *per se* promove, genericamente, benefícios de interesse público, indiciando a sobreposição entre a inovação de natureza empresarial e social, por outro, a segunda demarca-se pela primazia de gerar um valor de natureza e alcance coletivo, por oposição a um objetivo individual e lucrativo associado à primeira (Phills, Deiglmeier & Miller, 2008; Pol & Ville, 2009).

Porém, Borzaga e Bodini (2012) contrariam esta perspetiva do insucesso ou desadequação de respostas do mercado aos problemas sociais, na medida em que indicia um espaço socioeconómico composto unicamente por empresas privadas lucrativas quando o mesmo integra organizações da economia social, nomeadamente empresas sociais, alguns tipos de cooperativas e de mutualidades e, como tal, com um objetivo primordialmente social que as diferencia das inovações empresariais. Como tal, estes autores reivindicam o desenvolvimento de políticas de incentivo, em termos de regulamentação jurídica, fiscal e de provisão de serviços públicos, ao desenvolvimento das empresas sociais que, na sua perspetiva, constituem o preferencial promotor institucional de inovações puramente sociais (Borzaga & Bodini, 2012). A este respeito, Mulgan et al. (2007) referem que a inovação social é condicionada pela ausência de mecanismos para o seu desenvolvimento e potencialização, por contraste aos incentivos públicos, investimentos privados e ambiente competitivo impulsionadores de inovações lucrativas. Neste sentido, o Estado e o sector privado lucrativo desempenham um papel de extrema relevância no fomento de inovações puramente sociais, ainda que os

incentivos financeiros e a subsídio possam acarretar ambiguidades (Pol & Ville, 2009; Borzaga & Bodini, 2012).

Genericamente, a inovação social consiste na materialização de uma ideia nova, aferível para reprodução e potencialização e que reveste uma finalidade social. A este propósito, e na sua génese, a inovação social associa-se à melhoria da qualidade de vida dos indivíduos e comunidades sob uma perspetiva de enraizamento territorial, ou seja, a partir de iniciativas locais e através do envolvimento dos beneficiários no processo, com vista à transformação social (Harris & Albury, 2009; OCDE, 2010). Ora estas “mudanças que a inovação social pode produzir são de diferente intensidade: algumas inovações sociais são incrementais (atendendo que se constroem sobre o que já existe), enquanto outras são radicais e transformam abordagens e situações” (OCDE, 2010, p. 197).

A aplicação do princípio do envolvimento dos beneficiários diretos no processo de desenvolvimento de uma inovação social é central para o seu sucesso, a qual envolve, paralelamente, riscos, um período de incubação (alargado mas não intemporal), de implementação e de potencialização, objetivos especificamente definidos e os seus impactos devem ser alvo de medição (Rodin, 2013). Mulgan et al. (2007) defendem, precisamente, a importância de desenvolver métricas credíveis de avaliação deste valor social(mente inovador).

2. Enquadrar o empreendedorismo social: incursão pelas diferentes tradições histórico-geográficas e escolas de pensamento

A significância teórica atribuída ao fenómeno do empreendedorismo social articula-se com a sua profusa disseminação em termos geográficos. A sua compreensão tem alimentado diversos debates teóricos promovidos por diferentes escolas de pensamento que se encontram profundamente enraizadas em tradições histórico-geográficas específicas (Hoogendoorn, Pennings & Thurik, 2010), as quais apresentamos de seguida, bem como os principais elementos de divergência e de confluência entre as mesmas.

2.1 A tradição americana

Até ao final da década de 70 do século XX e início da década seguinte, o sector não lucrativo nos Estados Unidos foi significativamente financiado pelo Estado e pelas fundações de cariz filantrópico. No entanto, neste período temporal o país vivenciou uma retração económica que acarretou a redução substancial do financiamento estatal às organizações não lucrativas

imputando-lhes um problema de sustentabilidade financeira (Hoogendoorn, Pennings & Thurik, 2010). Estas passam a adotar estratégias de geração de receitas para contornar o revés financeiro (Boschee & McClurg, 2003; Bielefeld, 2009; Defourny & Nyssens, 2010) e para salvaguardar os produtos e serviços provisionados, cuja lógica comercial lhes conferiu a designação de empresas sociais (Hoogendoorn, Pennings & Thurik, 2010). O sector não lucrativo apostou, portanto, no desempenho de atividades comerciais como estratégia de financiamento organizacional para prosseguir a sua missão social (Defourny & Nyssens, 2001, 2010a).

O conceito de empresa social emergiu timidamente no início da década de 90 do século XX no contexto europeu³⁰ e nos Estados Unidos³¹, e tem sido, sobretudo nas duas últimas décadas, alvo de crescente debate teórico-conceitual e de operacionalização empírica, o que lhe tem granjeado reconhecimento em vários contextos geográficos (Defourny & Nyssens, 2012; 2008). Não obstante a sua crescente relevância (Kerlin, 2006; Defourny, 2009) na agenda da Academia, designadamente na proliferação da oferta de programas científicos, bem como o desenvolvimento de redes internacionais de investigação (Defourny & Nyssens, 2012), subsiste uma perspetiva pouco consensualizada sobre a temática (Monzón & Chaves, 2012).

Em termos genéricos, a conceptualização de empresa social nos Estados Unidos assume um carácter mais abrangente e centra-se num racional de funcionamento empresarial, no sentido da operacionalização de estratégias comerciais para a geração de rendimentos (Kerlin, 2006) de forma a contornar as limitações das subvenções estatais e das fundações (Defourny & Nyssens, 2008). Com efeito, tomando como referência a tradição americana, e a diversidade de conceitos existentes para enquadrar iniciativas que conjugam a combinatória «empreendedorismo e objetivos sociais» (Defourny & Nyssens, 2012), convém salientar a proposta apresentada por Dees e Andersen (2006, citados por Dees, 2006; CASE, 2008; Defourny & Nyssens, 2010) relativa à demarcação do campo do empreendedorismo social a partir de duas escolas de pensamento, designadamente a escola da Inovação Social³² e a escola de Geração de Receitas³³. Estas escolas remontam ao início dos anos 80 do século XX (Dees, 2006; CASE, 2008) e apresentamos de seguida as suas propostas teóricas.

³⁰ Atribui-se a origem do conceito a um jornal italiano (*Impresa sociale*) datado de 1990 e em termos de configuração jurídica remete para uma lei aprovada pelo Parlamento italiano em 1991, que reconhece a figura da “cooperativa social” (Defourny & Nyssens, 2012).

³¹ Nos Estados Unidos o conceito de empresa social encontra-se associado à criação, em 1993, da *Social Enterprise Initiative* pela *Harvard Business School* (Defourny & Nyssens, 2012).

³² Designa-se por *The Social Innovation school of thought*, na versão inglesa (Dees, 2006).

³³ Esta escola de pensamento designa-se, na versão inglesa, por *The Social Enterprise School of Thought* (Dees & Andersen, 2006, citados por Dees, 2006) ou *The Earned Income School of Thought* (Defourny & Nyssens, 2010, 2012).

Escola de pensamento da Inovação Social

Esta escola de pensamento encontra-se associada a Bill Drayton e à Ashoka, organização criada, em 1980, pelo mesmo e que se dedica ao apoio de “empreendedores públicos”, na sua denominação inicial, e nos anos 90, do mesmo século, designados por “empreendedores sociais”, remetendo para atores individuais socialmente inovadores (Dees, 2006; Defourny & Nyssens, 2012). Esta abordagem teórica confere preponderância à figura do empreendedor social que apresenta as seguintes características, a saber: i) possuir uma ideia acoplada à perspectiva de uma mudança social estrutural; ii) criatividade em termos da definição de objetivos e de soluções para os problemas; iii) materialização de uma ideia com impacto alargado; iv) “qualidade empreendedora” como motivação intrínseca que determina a prossecução do seu objetivo último de transformação social; v) “fibra ética” no sentido de ter um comportamento ético passível de transmitir confiança num processo caracterizado por muitas incertezas (Drayton, 2002, p. 124).

Com efeito, trata-se de uma perspetiva focada no perfil do empreendedor social, em detrimento do foco organizacional (Defourny & Nyssens, 2012) e que, com vista à resolução de necessidades sociais, identifica oportunidades e procede à respetiva exploração a partir da operacionalização contínua de práticas ou mecanismos inovadores (Dees & Andersen, 2006; Hoogendoorn, Pennings & Thurik, 2010; CASE, 2008), não obstante os recursos disponíveis (Dees, 2001). Apresenta, ainda, uma tolerância ao risco (Peredo & McLean, 2006) e é regido pelo princípio de prestação de contas (Dees, 2001). Os empreendedores sociais são, portanto, instigadores de mudanças na sociedade e nesse processo capitalizam recursos de natureza variada para a resolução de problemas sociais. Acresce, ainda, o foco nas iniciativas inovadoras ancoradas em estratégias e processos organizacionais e gestionárias que permitem potencializar o impacto gerado e promover uma transformação social (Alvord, Brown & Letts, 2004). Neste sentido, “o empreendedorismo social é caracterizado por um foco rigoroso nos resultados” (Bornstein & Davis, 2010, p. 61), mediado por uma abordagem de aperfeiçoamento às respostas tradicionalmente provisionadas (Swanson & Zhang, 2010).

De acordo com esta corrente teórica, o empreendedorismo social prende-se fundamentalmente com a criação de uma transformação social, renegando constrangimentos ao nível da pertença sectorial e da configuração jurídica (Mair & Martí, 2006; Peredo & McLean, 2006), na medida em que se está perante “indivíduos criativos na sociedade civil, no sector público ou privado que procuram usar recursos subutilizados para satisfazer as necessidades sociais não colmatadas” (Lewis, 2007, p. 233). Neste sentido, a transversalidade

sectorial do fenómeno (Monzón & Chaves, 2012; Defourny & Nyssens, 2012), evidencia-se pela abrangência institucional de organizações, com ou sem fins lucrativos, instituídas pelos empreendedores sociais (Martin & Osberg, 2007; Hoogendoorn, Pennings & Thurik, 2010).

A partir da premissa do empreendedor social como agente de uma mudança social sistémica (Dees, Emerson, & Economy, 2002; CASE, 2008), a sua atuação pode traduzir-se na criação de “novos serviços, nova qualidade de serviços, novos métodos de produção, novos fatores de produção, novas formas de organizações ou novos mercados” (Defourny & Nyssens, 2012, p. 5; Dees & Anderson, 2006; Defourny, 2001). Porém, o elemento distintivo do empreendedorismo social reside na sua missão de cariz social (Dees, 2001). Segundo Martin e Osberg (2007), trata-se de criar um novo equilíbrio e de assegurar a sua sustentabilidade, a partir de uma ação direta e de amplo alcance que, deste modo, instigue uma transformação social. No âmbito desta escola de pensamento, destaque, ainda, para o papel de outras organizações de base, nomeadamente a *Skoll Foundation* e a *Schwab Foundation*, no apoio e valorização do empreendedor social (Defourny & Nyssens, 2012) e no fomento da pesquisa sobre a temática do empreendedorismo social.

Escola de Geração de Receitas

A tradição americana agrega uma outra escola de pensamento com origem, também, em 1980 e que remete para a New Ventures Inc. (1980 -1989)³⁴, criada por Edward Skloot e Cynthia Massarsky, como a primeira consultora não lucrativa (*The Institute for Social Entrepreneurs*, 2008) direcionada para a promoção da viabilidade financeira das organizações não lucrativas (Dees, 2006) que constituíam, precisamente, os destinatários exclusivos da sua atuação (Hoogendoorn, Pennings & Thurik, 2010). No seguimento desta contextualização histórica, a escola de Geração de Receitas perceciona o empreendedorismo social assente numa lógica gestionária de rompimento com a dependência financeira do sector não lucrativo e advoga o desenvolvimento de atividades de geração de receitas próprias, oriundas do mercado (Dees, 2006; Defourny & Nyssens, 2012; 2010) para salvaguardar a sua missão social (Boschee & McClurg, 2003; Swanson & Zhang, 2010; Ferreira, 2005).

Com efeito, esta abordagem teórica centra-se exclusivamente nas organizações não lucrativas enquanto configuração institucional de análise (Hoogendoorn, Pennings & Thurik, 2010) e baseia-se na premissa de reverter a lógica de dependência de subsídios públicos e de

³⁴ Para um maior desenvolvimento sobre o percurso histórico das empresas sociais e do campo do empreendedorismo social em geral e enquanto fenómeno que se tornou global, cf. *The Institute for Social Entrepreneurs* (2008).

doações privadas destas entidades através da implementação de estratégias de geração de receitas para cobrir os custos operacionais, sendo esta capacidade para manter uma atuação continuada no tempo reveladora de uma lógica de funcionamento empreendedora (Boschee & McClurg, 2003). Nesta linha de raciocínio, Boschee e McClurg (2003) estabelecem uma correlação entre o empreendedorismo social, a sustentabilidade e a autossuficiência, mas diferenciam-nas. Os autores ressaltam, deste modo, que a sustentabilidade das organizações não lucrativas deriva da diversificação de fontes de financiamento, mas com uma forte ênfase na geração de receitas próprias e, portanto, assente numa mudança da lógica de dependência das fontes tradicionais de financiamento; já a autossuficiência implica uma abordagem única e exclusivamente baseada nas receitas geradas pelas organizações não lucrativas (Boschee & McClurg, 2003).

Acresce à viabilidade financeira defendida por esta escola de pensamento, a adoção de ferramentas e competências do mercado (Weerawardena & Mort, 2006; Dees, 2006) como estratégia de melhoria da eficácia gestonária do trabalho levado a cabo pelas organizações do sector não lucrativo (Hoogendoorn, Pennings & Thurik, 2010). Weerawardena e Mort (2006) assumem que nem todas as organizações não lucrativas apresentam um racional socialmente empreendedor, sendo que tal é pautado e condicionado pela relação dialética entre a missão social da organização e a sua sustentabilidade e aos quais se interligam fatores exógenos. Atendendo a este articulado de “constrangimentos contextuais e operacionais”, os autores argumentam que o empreendedorismo social é um fenómeno multidimensional assente na inovação, na proatividade e na gestão de risco (assumidos como elementos comportamentais empreendedores) e que estas dimensões devem ser incorporadas pelas empresas sociais com vista à maximização do valor social que geram (Weerawardena & Mort, 2006).

De salientar, ainda, no enquadramento teórico desta escola de pensamento, a distinção entre duas abordagens, designadamente: i) a *Abordagem comercial não lucrativa*³⁵, que engloba organizações não lucrativas que levam a cabo atividades comerciais; ii) a *Abordagem de negócio motivada pela missão*³⁶, que abarca iniciativas ou modelos de negócio com uma perspetiva gestonária empresarial e que recorrem a recursos do mercado, regendo-se por uma missão social (Defourny & Nyssens, 2010; 2012).

³⁵ Intitula-se *Commercial Non-Profit Approach*, na versão inglesa (Defourny & Nyssens, 2010, 2012).

³⁶ Intitula-se *Mission-driven Business Approach*, na versão inglesa (Defourny & Nyssens, 2010, 2012).

Segundo a *Social Enterprise Alliance* (SEA)³⁷, fundada em 1997, e que se dedica ao estudo das empresas sociais, enquanto campo em construção inserido na tradição histórica e teórica americana, a delimitação conceptual das empresas sociais assenta apenas na missão primordialmente social que, de resto, se materializa na atuação direta face a uma necessidade social (SEA, s.d.) e empregando estratégias e mecanismos gestionários empresariais (CASE, 2008). É precisamente este foco direto nas e para as necessidades sociais que caracteriza os empreendedores sociais e os distingue do objetivo social indireto potencialmente associado à atuação dos empreendedores tradicionais (Boschee & McClurg, 2003), nomeadamente em termos de práticas de responsabilidade social. Na mesma linha de pensamento o *Institute for Social Entrepreneurs*³⁸ definiu as empresas sociais como entidades que

diretamente confrontam as necessidades sociais através dos seus produtos e serviços em vez de *indiretamente* através de práticas empresariais de responsabilidade social, tais como filantropia corporativa, salários equitativos, operações amigas do ambiente – ou através das atividades empresariais não relacionadas e organizadas pelas organizações não lucrativas (2008, p. 3).

Na tradição americana, a missão preponderantemente social surge, deste modo, como o único critério de delimitação conceptual de uma empresa social, o que contrasta com a tradição europeia, conforme veremos no ponto seguinte.

2.2 A tradição europeia: foco na perspectiva da EMES

Atentando ao contexto europeu, a crise dos Estados-Providência, a partir da década de 80 do século XX, e a demissão e/ou desadequação deste ator na provisão de alguns serviços sociais fomentaram a dinamização do sector da economia social, nomeadamente a emergência das empresas sociais (Hoogendoorn, Pennings & Thurik, 2010; Defourny, 2001), enquanto expressão de uma nova configuração organizacional e gestionária. O seu surgimento decorreu da necessidade de resposta a problemas socioeconómicos na área da habitação para grupos marginalizados, idosos e crianças, desemprego de longa duração, bem como na reabilitação urbana (Kerlin, 2006).

³⁷ Designada nos seus primórdios por *The National Gathering for Social Entrepreneurs*, congrega diversos atores individuais e organizacionais dos diversos setores de atividade e atua com base na produção e divulgação de informação sobre as empresas sociais e o seu impacto, no desenvolvimento de competências, atividades de *advocacy* e sensibilização pública, na promoção de redes e comunidades de empresas sociais (SEA, s.d.).

³⁸ Trata-se de uma empresa de consultoria de âmbito lucrativo criada por Jerr Boschee, em 1999 e que tem como missão a organização de “seminários, *workshops* e serviços de *coaching* a empresas sociais nos Estados Unidos e por todo o mundo” (The Institute for Social Entrepreneurs, s.d.).

No âmbito da tradição europeia, destaque para a proposta da EMES³⁹ que “encara estas empresas como o resultado de empreendedorismo coletivo na esfera da economia social” (Monzón & Chaves, 2012, p. 33). A unidade de análise da EMES é, portanto, a empresa social, tendo levado a cabo um processo de construção de um corpo teórico suficientemente representativo da realidade existente na UE, não obstante a heterogeneidade dos enquadramentos político-legais, das configurações jurídicas e do tipo de produtos e serviços provisionados (Hoogendoorn, Pennings & Thurik, 2010). Esta perspetiva sublinha a natureza empreendedora das entidades em questão imiscuída num objetivo primordialmente social, materializado na provisão de produtos e/ou prestação de serviços de interesse público, de cariz privado e coletivo, governação democrática, com uma gestão autónoma e participativa, e assente no princípio da distribuição limitada dos dividendos (Borzaga, Galera & Nogales, 2008; Hoogendoorn, Pennings & Thurik, 2010).

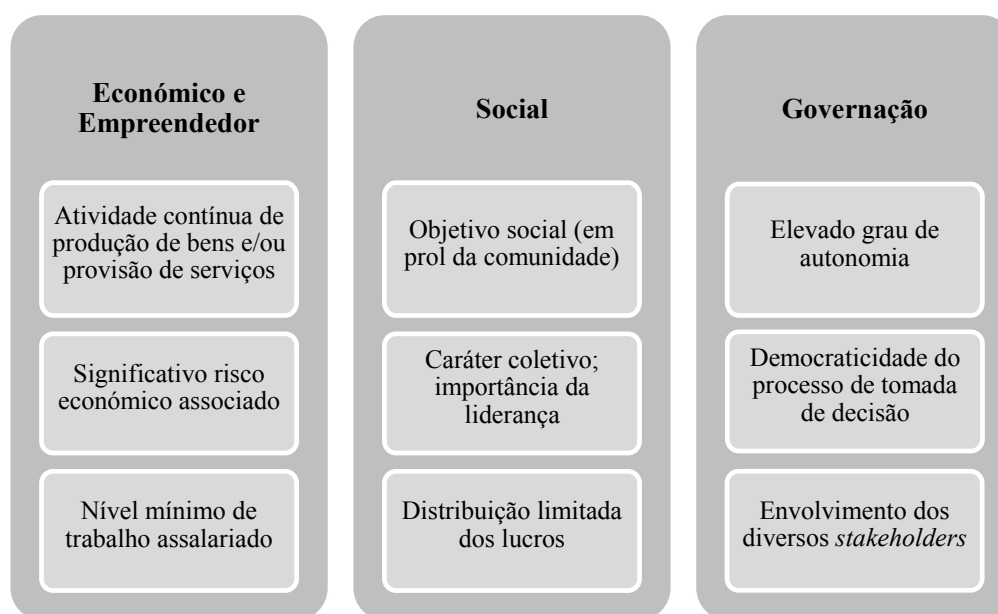
No seguimento desta linha de raciocínio, a delimitação conceptual de uma empresa social assenta num leque de nove indicadores, correspondentes a três dimensões analíticas: i) económica e empreendedora; ii) social; iii) governação (Figura 7) (Defourny & Nyssens, 2012; Monzón & Chaves, 2012), os quais “constituem uma ferramenta [...] que ajuda analistas a localizar a posição das entidades observadas relativamente umas às outras e eventualmente identificar subconjuntos de empresas sociais que eles querem estudar em profundidade” (Defourny & Nyssens, 2012, p. 8). Segundo a EMES, estes indicadores superam a questão normativa de demarcação e descrição de um conceito, sendo que a combinatória dos diversos indicadores traduz o “tipo-ideal” de uma empresa social, e pretende identificar diversas tipologias no conjunto de iniciativas existentes e em emergência (Defourny, 2009; Defourny & Nyssens, 2012).

Neste sentido, o ideal-tipo de empresa social assume: i) uma atividade contínua de provisão de produtos e/ou serviços; ii) um nível significativo de risco económico (cuja adequação dos recursos pelos membros influi na viabilidade financeira da entidade); iii) uma quantidade mínima de trabalho assalariado (independentemente do trabalho voluntário); iv) uma atuação

³⁹ Segundo o seu *website* institucional, a EMES resulta de um projeto de investigação, financiado pela CE, realizado entre 1996 e 2000, e subordinado ao tema *Emergence des Entreprises Sociales en Europe*, centrando-se nos 15 Estados-membros da altura. Em 2002 converteu-se numa associação não lucrativa e manteve a sigla EMES. Trata-se de uma rede de pesquisa composta por centros europeus de investigação universitários (13 entidades institucionais de 10 países europeus) e investigadores individuais, cujo objetivo assentou na construção, recorrendo a diversas disciplinas e metodologias, de uma abordagem teórica e empírica europeia em torno do conceito de empresa social, bem como de conceitos associados. Em 2013 possibilitou a adesão de membros de outras esferas geográficas com o intuito de potenciar espaços de partilha e de investigação da temática no domínio internacional. De salientar, ainda, que do conjunto dos centros de investigação europeus que são membros da EMES, o CESIS - Centro de Estudos para a Intervenção Social é o parceiro português (EMES, s.d.).

em benefício da comunidade ou de determinado grupo; v) um carácter coletivo, na medida em que se trata de uma iniciativa promovida por grupo de cidadãos ou organizações da sociedade civil, não obstante o papel relevante do(s) líder(es); vi) uma distribuição limitada dos lucros (este princípio verifica-se nos casos em que ocorre uma obtenção de excedente económico, de modo a garantir a primazia do objetivo social sobre o capital); vii) uma autogovernação, ou seja apresenta um elevado grau de autonomia face ao sector público, ao mercado e a outros atores sectoriais; viii) um processo de tomada de decisão baseado no princípio de um voto por membro, por oposição à tomada de decisão em função do capital detido pelos membros e representativo do racional do mercado; ix) uma natureza e gestão participativa, ou seja, o envolvimento dos diversos *stakeholders* no processo decisório e gestionário (Defourny & Nyssens, 2012; Defourny, 2009; 2001). A partir da articulação destes indicadores podemos, então, aferir a maior ou menor orientação de uma iniciativa para o ideal-tipo de uma empresa social.

Figura 2.3 – Critérios e indicadores de delimitação das empresas sociais



Fonte: Autora, adaptado de Defourny e Nyssens (2012).

De forma a reconhecer as novas dinâmicas de carácter empreendedor no interior do sector da economia social, alguns países europeus definiram a forma jurídica específica de empresa social, outros regulamentaram legalmente esta nova configuração organizacional e gestionária mas sob outra designação (Defourny & Nyssens, 2008). A título exemplificativo, em Portugal criou-

se a forma jurídica de Cooperativa⁴⁰ de solidariedade social (Defourny, 2001). Neste sentido, e a par de outras formas jurídicas, a OCDE (2010) recomenda que as empresas sociais sejam enquadradas em termos legais e fiscais e que sejam definidas políticas de incentivo, não só para que possam alcançar os seus objetivos sociais e económicos, como também para fomentar a sua sustentabilidade financeira.

Ainda que se verifique a ausência de um enquadramento legal específico para as empresas sociais em alguns países europeus (Kerlin, 2006), trata-se de uma temática em discussão. Atenda-se, a propósito, que até recentemente, o projeto inicial da LBES que propunha criar a figura de empresa social esteve na agenda pública portuguesa. Esta proposta não foi aprovada, o que dificultará, segundo a ONGD portuguesa *Oikos* (2013), a promoção de um modelo de financiamento de resposta à dependência vigente de fundos públicos e privados.

Para Bacchiega e Borzaga (2001), o conceito de empresa social emerge como identificativo de um modelo organizacional distinto dos tradicionais formatos constitutivos do terceiro sector, simbolizando estruturas de incentivo, na medida em que são dotadas de um conjunto de elementos caracterizadores centrais (nomeadamente os critérios sociais supra elencados) com repercussões na prestação de serviços individuais e coletivos. Ora considerando que “todas as empresas sociais fazem parte integral da economia social, mas a maioria das empresas da economia social não fazem parte do grupo das empresas sociais” (Monzón & Chaves, 2012, p. 34), não se trata de um conceito de substituição nem concorrente, mas da sua demarcação pelo racional de funcionamento empreendedor e em prol de uma missão social, tendo subjacente o desenvolvimento de atividades com algum risco económico associado (Borzaga, Galera & Nogales, 2008; Defourny, 2009; Defourny & Nyssens, 2012). A perspetiva de empresa social da EMES incide, portanto, sobre um conjunto de indicadores de estruturação organizacional promotores do envolvimento dos diversos *stakeholders* e de critérios gestionários participativos e de autonomia face a outros atores institucionais (Hoogendoorn, Pennings & Thurik, 2010; Defourny & Nyssens, 2012).

O confronto entre a tradição americana e a tradição europeia, em concreto entre a proposta teórica da EMES e a perspetiva da SEA, relativamente à figura da empresa social revela que

⁴⁰ Em diversos países europeus assumem-se as formas legais de Associação ou Cooperativa como representativas destas novas dinâmicas (Kerlin, 2006). De salientar, contudo, que contrariamente às cooperativas tradicionais cujos objetivos de atuação são direcionados para o benefício dos seus membros que, de resto, constituem os únicos *stakeholders*, as cooperativas enquadradas no modelo de empresa social apresentam como objetivo primordial o benefício da comunidade em geral e caracterizam-se por uma abordagem de envolvimento de diversos *stakeholders* (Defourny & Nyssens, 2008). Acresce, ainda, que em 2004, o Reino Unido aprovou uma nova forma jurídica de empresa social denominada *Community Interest Company*, na versão inglesa, e que, por contraste à tradição europeia, confere especial ênfase à vertente comercial (Defourny & Nyssens, 2008).

ambas defendem a missão social como elemento de demarcação conceptual. No entanto, a primeira parece ser mais rigorosa nos critérios sectoriais e normativos delimitadores deste campo, por contraste à segunda.

2.3 (Dis)semelhanças entre tradições histórico-geográficas: confronto entre escolas de pensamento

Numa lógica de comparação das diferentes tradições histórico-geográficas relativas ao empreendedorismo social, dedicamos esta secção à exposição dos pontos de encontro e desencontro entre as abordagens teóricas americana e europeia. Embora estas abordagens apresentem uma tendência de crescimento e relevância e um propósito convergente, divergem em termos da sua delimitação conceptual, aplicação empírica e configuração político-legal (Kerlin, 2006). Com efeito, na tradição americana, especificamente na escola da Inovação Social, a figura individual do empreendedor social assume um papel de relevo, ou seja, é o proponente de uma iniciativa socialmente empreendedora constituindo, por isso, o objeto de análise; por contraste à abordagem europeia que defende a natureza coletiva do empreendedorismo social, pelo que a organização é a unidade de análise (Hoogendoorn, Pennings & Thurik, 2010). Atenda-se, ainda, que na tradição americana, a escola de Geração de Receitas perspetiva a organização como a sua unidade de estudo (Kerlin, 2006; Hoogendoorn, Pennings & Thurik, 2010).

No confronto entre as duas tradições histórico-geográficas verificamos, ainda, que no contexto europeu, e à luz da proposta da EMES, as empresas sociais integram-se no sector da economia social (Kerlin, 2006; Defourny & Nyssens, 2008; Borzaga, Galera & Nogales, 2008) e respondem a necessidades não colmatadas ou desadequadamente provisionadas pelo Estado, evidenciando uma correlação entre a missão e as atividades realizadas (Hoogendoorn, Pennings & Thurik, 2010). Esta articulação é advogada, também, pela escola da Inovação Social, por contraste à escola de Geração de Receitas que desvaloriza esta premissa (Hoogendoorn, Pennings & Thurik, 2010).

Outra dissemelhança entre as diversas abordagens teóricas em questão prende-se com o formato jurídico afeto às organizações socialmente empreendedoras e o respetivo posicionamento face à distribuição dos excedentes económicos obtidos. A EMES confere ampla liberdade legal-institucional (desde associações a cooperativas, mutualidades e fundações), ainda que com um conjunto de critérios normativos, nomeadamente o seu carácter formalizado e a distribuição limitada de lucros (Defourny, 2001; Borzaga, Galera & Nogales,

2008; Hoogendoorn, Pennings & Thurik, 2010). Porém, a escola da Geração de Receitas sustenta que as empresas sociais assumem claramente o formato de organizações não lucrativas e regem-se, por isso, pelo princípio da não distribuição de lucros (Hoogendoorn, Pennings & Thurik, 2010), que de resto é um demarcador chave do sector não lucrativo americano tradicional (Defourny, 2001). Por seu turno, a escola da Inovação Social não define configurações institucionais nem fronteiras sectoriais, pelo que não há critérios limitadores de distribuição de lucro (Hoogendoorn, Pennings & Thurik, 2010), podendo “às vezes incluir também iniciativas e projetos que terminam após o cumprimento do projeto que as originou, ou empresas que visam especificamente financiar iniciativas sociais” (Borzaga, Galera & Nogales, 2008, p. 19).

A tradição americana apresenta, deste modo, descoincidências internas. Todavia, podemos aferir que, genericamente, o empreendedorismo social perpassa delimitações jurídico-legais e assume o duplo objetivo de gerar lucro e impacto social (Defourny & Nyssens, 2008; Borzaga, Galera & Nogales, 2008). Ora neste caso, as empresas sociais posicionam-se na economia de mercado e a ausência de um enquadramento legal específico origina controvérsias em torno quer da (in)coerência entre a sua atividade comercial e a missão de cariz social, quer das respetivas implicações no estatuto de isenção fiscal concedido às organizações não lucrativas, as quais são acusadas de concorrência desleal (Borzaga, Galera & Nogales, 2008).

Considerando que as empresas sociais enfrentam um conjunto de desafios atinentes às alterações na esfera do mercado onde atuam e nas políticas públicas (Bacchiaga e Borzaga, 2001), os elementos diferenciadores entre as abordagens teóricas radicam fundamentalmente num contexto histórico-político específico e divergente. Contudo, o cenário de exigência crescente em termos de práticas gestionárias eficientes assemelha-se entre as diferentes tradições histórico-geográficas, nomeadamente ao nível financeiro, determinadas pelos cortes nos subsídios públicos e pela redução das doações privadas ou por uma mudança estrutural no racional de funcionamento destas organizações. Para enfrentar estes constrangimentos financeiros, as empresas sociais recorreram a estratégias empresariais orientadas para a geração de rendimentos.

Com efeito, e em termos de viabilidade financeira, as empresas sociais na tradição americana, nomeadamente segundo a escola de Geração de Receitas, caracterizam-se pelo relevo conferido à operacionalização de atividades comerciais de geração de receitas (Boschee

& McClurg, 2003; Kerlin, 2006; Hoogendoorn, Pennings & Thurik, 2010). Na Europa⁴¹, as empresas sociais conjugam esta prática de geração de receitas com uma forte ênfase no envolvimento dos destinatários da ação (participação na organização) (Kerlin, 2006) e dos demais *stakeholders*, bem como na promoção de uma gestão democrática (Defourny, 2001). Esta perspetiva teórica postula a promoção de um racional empreendedor assente na diversificação de recursos, designadamente mercantis, monetários e não monetários (e.g. voluntariado), com vista a um objetivo eminentemente social e, por isso, de interesse público (Borzaga, Galera & Nogales, 2008).

Tomando, então, como referência a conceptualização da EMES, as empresas sociais conjugam recursos e lógicas de atuação de carácter híbrido, decorrente do seu posicionamento intermédio no sistema económico (Defourny & Nyssens, 2008; 2012), contemplam uma estrutura de governação sustentada no envolvimento dos diversos *stakeholders* em termos de participação, nomeadamente dos públicos intervencionados, e em linha com uma gestão democrática da organização (Defourny, 2001; Kerlin, 2006; Hoogendoorn, Pennings & Thurik, 2010). Se para a tradição europeia é fundamental o princípio da democraticidade interna, baseado no mote *um membro, um voto*, ainda que tal não ocorra para todas as configurações jurídicas (como é o caso das fundações), já a tradição americana não confere qualquer ênfase a este critério de delimitação conceptual. De facto, a gestão democrática não constitui, tanto para a escola da Geração de Receitas como para a escola da Inovação Social, um elemento de definição e de orientação das empresas sociais (Hoogendoorn, Pennings & Thurik, 2010).

Outro ponto de confronto entre as abordagens teóricas reside na dimensão da inovação que, para a escola da Inovação Social, é encarada como elemento central de reconhecimento de uma organização socialmente empreendedora, e que não obstante o seu papel importante para as demais escolas de pensamento, não constitui um critério chave de caracterização (Hoogendoorn, Pennings & Thurik, 2010). Interessa, ainda, referir que, no contexto americano, as fundações privadas impulsionaram o desenvolvimento estratégico do empreendedorismo social e das empresas sociais desde as décadas de 80 e 90 do século XX e que, no contexto europeu, o movimento surgiu a partir dos anos 90 do século referenciado, com o sector público (Estado e UE) a assumir o papel propulsor (Kerlin, 2006; Hoogendoorn, Pennings & Thurik,

⁴¹ No contexto europeu, a crise do Estado-Providência que condicionou a provisão de serviços sociais pessoais e o crescente desemprego promoveram o surgimento das empresas sociais especificamente focadas na resolução destas necessidades sociais, diferenciando-se, assim, da realidade americana que se caracteriza por diversos tipos de empresas sociais em termos dos produtos e serviços provisionados (Kerlin, 2006).

2010). A título de síntese, ilustramos no Quadro 2.5 os elementos de caracterização e distinção das tradições histórico-geográficas, e correspondentes escolas de pensamento, apresentadas.

Quadro 2.5 – Perspetiva comparada das diferentes tradições histórico-geográficas

Dimensões Analíticas Escolas de Pensamento	Tradição Americana		Tradição Europeia
	Escola da Inovação Social	Escola da Geração de Receitas	Abordagem EMES
Formato jurídico-institucional	Sem demarcação	Organização não lucrativa	Associação, Cooperativa, Mutualidade e Fundação
Unidade de análise	Individual	Organização	Organização
Governança	Não contemplado	Não contemplado	Democrática e ênfase no envolvimento <i>multistakeholder</i>
Inovação	Pré-requisito	Importante mas não central	Importante mas não central
Relação missão – atividades/ serviços	Direta	Direta/ indireta	Direta
Geração de rendimentos	Não contemplado	Pré-requisito	Importante
Distribuição de lucro	Sem limitação	Sem distribuição	Distribuição limitada
Ênfase	Não contemplado	Geração de rendimentos [missão social]	Benefício social
Contexto económico	Economia de mercado		Economia social
Foco da atuação	Todas as atividades não lucrativas		Serviços pessoais
Tipos de empresas sociais	Muitos		Poucos
Desenvolvimento estratégico	Fundações (foco privado)		Governamental/UE (foco público)
Posicionamento da Academia	Ciências Empresariais e Sociais		Ciências Sociais (recente interesse pelas Ciências empresariais)
Enquadramento legal	Ausência		Incipiente mas em desenvolvimento

Fonte: Autora, adaptado de Kerlin (2006) e Hoogendoorn, Pennings e Thurik (2010).

De salientar, também, que a proposta conceptual da EMES tem sido operacionalizada em diferentes contextos geográficos e que, em termos de área de atividade, as empresas sociais de inserção laboral têm assumido um carácter preponderante (Defourny & Nyssens, 2012). Atenda-se, a este respeito, o desenvolvimento de políticas favoráveis às empresas sociais e que no caso específico das empresas sociais de inserção laboral revela o reconhecimento estatal acerca da pertinência das mesmas, nomeadamente através do acesso a subsídios, mas cujo apoio financeiro e institucional tem gradualmente promovido a sua instrumentalização (Defourny & Nyssens, 2008). Segundo Kerlin (2006), baseando-se na experiência americana,

as empresas sociais europeias podem expandir o seu tipo e o leque de produtos e serviços que provisionam, bem como estabelecer contratos públicos para fornecer produtos e prestar serviços.

Porém, esta proposta não é isenta de riscos potencialmente nefastos para as empresas sociais. Lyon (2009) expõe, precisamente, o aumento significativo, na última década, dos contratos públicos de prestação de serviços estabelecidos com as empresas sociais, e as dúvidas em torno dos limites de uma colaboração excessivamente próxima, nomeadamente os riscos, por parte das segundas, na prossecução do seu ideário, na manutenção do seu foco de atuação primário, na provisão de produtos e serviços inovadores, bem como os possíveis condicionamentos financeiros. “Constituiu o desenvolvimento de empresas sociais na área dos serviços, um sinal de redução do Estado-Providência ou, pelo contrário, uma forma de promover os benefícios coletivos que podem estar associados a estes serviços?” (Defourny & Nyssens, 2008, p. 11). Nesta linha de pensamento, até que ponto assistimos a uma relação de convivência entre as empresas sociais e as políticas públicas de desresponsabilização do papel do Estado na provisão do bem-estar social? Como e em que moldes se salvaguarda a priorização do cumprimento da missão social enquanto predicado destas entidades?

No âmbito destas dúvidas, a OCDE (2010) enfatiza que o quadro legal europeu promove a inclusão de critérios sociais nos processos de contratação pública como estratégia de consolidação das empresas sociais, reconhecendo os potenciais benefícios da sua atuação em termos do interesse coletivo. Trata-se, assim, de uma prática que, sob o enquadramento de determinadas regras, privilegia critérios e objetivos sociais, inerentes às atividades deste tipo de organizações, ainda que pouco uniformizada na UE (Defourny & Nyssens, 2008). Contudo, a sua efetiva concretização implica um melhor entendimento do seu sentido e exigências técnicas ou processuais, por parte dos atores públicos e das empresas sociais, respetivamente (OCDE, 2010).

Em sùmula, o empreendedorismo social apresenta um conjunto de desafios, não fosse tratar-se de um campo de análise emergente, conforme discutido ao longo deste capítulo. Interessa, por isso, problematizá-lo, ainda mais considerando que a responsabilidade pela operacionalização deste fenómeno se deposita no sector da economia social pelo cariz socialmente implícito da sua missão. Logo, a partir das propostas teóricas da escola da Inovação Social e da escola da Geração de Receitas, no domínio da tradição histórico-geográfica americana, e da abordagem da EMES, representativa da tradição europeia, bem como do confronto entre si, construímos um quadro teórico-analítico que espelha uma

combinatória de indicadores representativos das mesmas, no sentido de atendermos, de forma heurística, à realidade empírica que pretendemos compreender.

Seguindo a mesma ordem de exposição no capítulo, inspiramo-nos na escola da Inovação Social relativamente ao princípio de prestação de contas e de uma atuação inovadora e criativa em prol da criação de impacto social. Da escola da Geração de Receitas retiramos a conversão da lógica da dependência para a viabilidade financeira, através da diversificação de fontes de financiamento e, sobretudo, do desenvolvimento de atividades geradoras de receitas próprias. Acresce a adoção de ferramentas e instrumentos gestionários associadas ao mercado para uma gestão estratégica e eficaz em prol de uma missão social. É precisamente esta ênfase no benefício social que, também, retiramos da EMES.

Destas duas escolas de pensamento consideramos, ainda, a organização, em concreto as ONGD portuguesas, como unidade de análise do nosso estudo, em detrimento da perspetiva individual do empreendedor social, postulada pela escola da Inovação Social. Igualmente importante são os critérios jurídico-institucionais e os indicadores normativos inerentes à proposta da EMES, designadamente: uma governação democrática e participativa, uma gestão independente, promotora do envolvimento dos públicos-alvo e de capital social, assente na distribuição limitada dos excedentes económicos, um nível mínimo de assalariados. De ressaltar que os indicadores recolhidos junto das diferentes escolas de pensamento mobilizadas encontram correspondência com as dimensões analíticas constitutivas do conceito de profissionalização assumido no presente estudo, as quais apresentamos no capítulo 3. Deste modo, procuramos construir um quadro analítico teoricamente sustentado e abrangente o suficiente para abarcar a complexidade da realidade empírica.

3. Profissionalização: o(s) significado(s) e os desafios da problemática no domínio organizacional

3.1 Entre o *yin* e o *yang*: o conceito multidimensional de profissionalização

Conforme explanado no capítulo 1, o sector da economia social engloba uma panóplia de figuras jurídicas que, independentemente dos regimes jurídicos que as regulam, apresentam uma missão e modelos organizacionais e gestionários heterogéneos, configurando o que designamos por um “mosaico”, numa apropriação do vocábulo de Becker (1986), que pretendemos compreender. Com efeito, a apreensão da complexidade do campo, implicou a aplicação de uma estratégia de pesquisa eclética do ponto de vista teórico e mista em termos

metodológicos, com recurso à utilização de diferentes métodos e técnicas de pesquisa, para a compreensão da realidade em análise.

Em termos teóricos, interessa reter que a diversidade de estruturas organizacionais e atividades representam um forte desafio para compreender as entidades que integram este sector de atividade, bem como os seus processos gestionários (Anheier, 2005), os quais se apresentam mais ou menos profissionalizados (Andrade & Franco, 2007). Se no passado o racional de atuação das organizações sem fins lucrativos assentou em motivos relacionados com a boa vontade, fator de legitimação de *per se* (Lewis, 2007), atualmente afirma-se a importância da gestão enquanto processo para operacionalizar a sua missão (Drucker, 2008).

Porém, a ausência de um campo teórico consolidado no domínio da gestão do sector da economia social explica a pertinência dos contributos teóricos e a incorporação de ferramentas empíricas provenientes sobretudo do mercado (Hwang & Powell, 2009), assumindo-se, contudo, que se trata de uma apropriação limitada face ao carácter identitário e distintivo do sector não lucrativo (Anheier, 2005). Não obstante, Lewis (2007) ao focar-se particularmente sobre as ONG, comenta que todas exercem um tipo de gestão da sua estrutura e dinâmicas internas, das atividades que desenvolvem e das relações intra e intersectoriais que estabelecem. Ora, esta questão aponta para a vigência de uma gestão tácita, o que contrasta com uma gestão racionalizada, explícita.

Genericamente, o conceito de gestão remete para a “criação de valor em consonância com a missão da organização” (Anheier, 2005, p. 257). Considerando que a missão de uma organização do sector da economia social assenta na premissa de uma mudança social, a sua materialização implica a implementação de processos e mecanismos para rentabilizar e capitalizar recursos (financeiros, humanos, técnicos, materiais, sociais), em prol de objetivos intrinsecamente articulados à primazia do interesse social. Nesta linha de pensamento questionamos sobre que modelos organizacionais e gestionários evidenciam traços de profissionalização, estes entendidos enquanto indicadores de empreendedorismo social.

Em primeiro lugar há que considerar que o campo social de atuação das ONGD caracteriza-se por relações de dominação e de conflito, onde a problemática da sua sustentabilidade (nomeadamente financeira) e da profissionalização radica na carência de capital económico, social e simbólico, usando a matriz teórica Bourdiana (2009). A este respeito, Dobrai e Farkas (2010) estabelecem uma relação de causa e efeito entre a ausência de sustentabilidade de recursos das organizações da economia social e o cenário de competitividade crescente no campo onde atuam e as respetivas implicações num desempenho mais eficaz, que exige, necessariamente, um maior grau de profissionalização. Os autores estabelecem uma correlação

entre a competição existente no campo e a profissionalização dos atores que nele atuam. Trata-se de um círculo virtuoso, na perspectiva em que a competição, enquanto variável a montante, potencia a procura de modelos gestionários profissionalizados; o maior ou menor grau de profissionalização tem implicações na capacidade competitiva das organizações, variável que neste caso se encontra a jusante.

Se é aceite que o conceito de profissionalização se banalizou nos discursos dos diversos atores que integram a esfera de atuação das ONGD, também é reconhecido o carácter pouco consensual que marca o respetivo debate teórico-empírico. A este respeito, Hwang e Powell (2009) problematizam a crescente profissionalização, nomeadamente a potencial conversão do carácter multifacetado das organizações não lucrativas na reprodução de práticas gestionárias estandardizadas e, portanto, na homogeneidade dos seus modelos gestionários. Van de Poel (2010), relativamente à realidade belga, refere que a política de cofinanciamento estatal de ONGD promoveu a formalização e uniformização de processos e procedimentos com vista à profissionalização das mesmas e melhoria do seu desempenho, o que, por um lado, se traduziu num maior grau de burocratização que alimenta o distanciamento da organização face ao seu foco de atuação e, consequentemente, ao seu público-alvo primário e, por outro, permitiu a sobrevivência de algumas destas organizações. A profissionalização associa-se, sob este prisma, a uma burocratização institucional e a uma abordagem funcionalista da gestão.

Revisitando a perspectiva de Weber (1964 [1922]), a burocracia corresponde a uma estrutura organizacional encarada como condição intrínseca da e para a eficácia organizacional. Atenda-se que remete para a realização de tarefas rotineiras, em contextos marcados pela estabilidade e previsibilidade (Anheier, 2005) e, nesta lógica, as estruturas burocráticas na perspectiva weberiana podem ser equiparadas às organizações *mecânicas*⁴², segundo a proposta teórica de Burns e Stalker (1994 [1961]). Se as estruturas burocráticas podem ser eficazes para determinados contextos organizacionais estáveis, constituem um impedimento a organizações sujeitas à imprevisibilidade e a uma adaptação constante, pelo que se pugna por uma natureza organizacional flexível e dinâmica (Burns & Stalker, 1994 [1961]).

“As burocracias altamente centralizadas de que falava Weber são demasiado pesadas e estão excessivamente concentradas nas suas formas pré-estabelecidas de agir para lidar com a mudança quando esta se torna simultaneamente mais profunda e rápida” (Giddens, 2009, p.

⁴² Esta tipologia organizacional assume-se como uma estrutura hierarquizada, assente na verticalidade da comunicação e na centralização dos processos de tomada de decisão, ou seja, uma abordagem *top-down*, por oposição às estruturas *orgânicas*, que refletem uma configuração organizacional e gestionária flexível, promotora de processos de comunicação e de tomada de decisão democráticos e participados e, portanto, mais adequadas a contextos pouco rígidos e suscetíveis a mudanças constantes (Burns & Stalker, 1994 [1961]).

369), logo tornam-se ineficazes na nova arquitetura organizacional, tendente à rede, introduzida pela abordagem teórica, nomeadamente de Castells (2007 [1996]). A este respeito, a empresa em rede constitui a forma organizacional de uma nova economia, de cariz informacional e de âmbito global, potenciada pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) que representam o novo paradigma tecnológico (Castells, 2007 [1996]). Este implica a capacidade de produção, processamento e uso da informação de forma inovadora, bem como de adaptação interna (flexibilidade) em linha com as mudanças constantes inerentes ao processo de competitividade (Castells, 2007 [1996]). Trata-se, portanto, da rutura com os modelos organizacionais burocráticos tradicionais, pelo que “Um dos principais debates no seio da sociologia das organizações consiste em saber se estamos a assistir ao declínio gradual das burocracias de estilo weberiano [...] ou se as burocracias continuam a ser a forma organizacional típica na sociedade” (Giddens, 2009, p. 370).

Considerando o contexto de imprevisibilidade em que as ONGD atuam e o aforismo em torno da atuação em rede e da sua relação para a eficácia organizacional, as estruturas hierárquicas e rígidas parecem constituir um impedimento ao fomento de organizações profissionalizadas. Com efeito, Marcovitch (2000) considera que a combinação de alguns fatores, tais como o carácter centralizado da estrutura organizacional e os constrangimentos gestionários decorrentes da dependência financeira e da ausência de uma cultura de monitorização, de avaliação, bem como de profissionais com competências técnicas e de gestão, influenciam a maior ou menor profissionalização das organizações. É neste âmbito que a implementação de sistemas de gestão e de medição do desempenho organizacional à luz dos objetivos estratégicos definidos assume crescente importância (Kaplan, 2001).

Porém, note-se que a progressiva exigência e pressão para a profissionalização, assente na adoção de ferramentas gestionárias orientadas para a eficácia, poderão potenciar conflitos entre organizações dentro do mesmo sector de atividade com posicionamentos ideológicos diferentes (Defourny & Pestoff, 2008). Reconhecendo que a adoção de estratégias e mecanismos organizacionais e gestionários possa acarretar o incremento da burocracia de uma ONGD, a questão prende-se, conforme indica Anheier (2005), com o grau de burocratização. A profissionalização implica alguma burocratização, entendida como a definição e adoção de processos e procedimentos de trabalho estruturados em função da missão social, indicativos de eficiência gestionária, para uma maior eficácia do desempenho organizacional e a potencial criação de impacto.

De referir, também, que o crescimento organizacional envolve um aumento da burocracia, todavia a ideologia representa a condição central para manter a democraticidade da governação

(Alter, 1998). Partindo desta perspetiva e dos critérios normativos associados às organizações que integram o sector da economia social, o grau de burocracia pode ser balizado, não se contradizendo com a adoção de estruturas organizacionais descentralizadas e flexíveis (características importantes face ao dinamismo e incerteza do contexto externo), promotoras de modelos gestionários democráticos, participativos e de trabalho em rede, potenciadores da motivação dos recursos humanos e da eficácia organizacional.

Tendo em conta que na presente investigação pretendemos compreender os modelos organizacionais e de gestão das ONGD portuguesas, a partir da identificação de perfis de profissionalização, mobilizamos duas matrizes de análise que inspiraram teoricamente o conceito de profissionalização construído e operacionalizado empiricamente, a saber:

i) Modelo de análise elaborado por Carreras e Sureda (2011)⁴³, no âmbito de um estudo levado a cabo pelo Instituto de Inovação Social da ESADE, entre 2010 e 2011, sobre a evolução das ONG espanholas no campo da profissionalização. O modelo em questão consiste em 11 elementos correlacionados e que, segundo os autores, são essenciais para a promoção da profissionalização destas organizações. Deste conjunto de fatores promotores de profissionalização, quatro são estruturais, designadamente a: i) liderança; ii) gestão estratégica, mudança e inovação; iii) capacitação da equipa/compromisso e motivação; iv) cultura organizacional e valores partilhados. Os restantes assumem um cariz mais específico e estão afetos diretamente a alguns dos elementos centrais, a saber: v) processos, sistemas e estrutura; vi) qualidade e eficiência; vii) transparência/ prestação de contas; viii) angariação e fidelização de sócios e doadores; ix) comunicação e marca; x) colaboração e parcerias; xi) orientação para resultados. O modelo compõe-se, ainda, de um outro elemento perspetivado de forma transversal e designado por “papel da ONG” que, a montante, remete para a missão da organização e constitui, simultaneamente, um fim em si mesmo, pelo que está intrinsecamente articulado aos 11 elementos supra mencionados.

ii) Diretrizes G3 de reporte da *Global Reporting Initiative* (GRI)⁴⁴ que consistem numa matriz de conceitos e indicadores que permitem às organizações dos diferentes quadrantes sectoriais reportarem, num único documento, o seu desempenho económico, social e ambiental. De salientar que recorreremos especificamente às diretrizes direccionadas para o sector das ONG (“Suplemento do Sector das ONG”), que facilitam um conjunto de referências para avaliar a sustentabilidade do seu desempenho organizacional, tendo em conta, indicadores

⁴³ Cf. Anexo 1 – Modelo de análise do Instituto de Inovação Social da ESADE.

⁴⁴ Cf. Anexo 2 – Critérios de reporte das Diretrizes GRI – G3 & Suplemento ONG.

preestabelecidos que funcionam como uma ferramenta de promoção efetiva de processos de prestação de contas e de transparência (GRI-G3, 2010).

Em suma, alguns dos desafios à profissionalização prendem-se com a promoção de competências de liderança, o fomento da inovação, a operacionalização de instrumentos e de processos de avaliação do desempenho organizacional e do impacto da atuação e, também, a coerência entre os valores e a missão de uma organização e as suas práticas (Carreras & Sureda, 2011). Da investigação desenvolvida pelo Instituto de Inovação Social da ESADE emergiram algumas pistas para reflexão, nomeadamente que o fenómeno da profissionalização deve ser encarado numa perspetiva holística e transversal a toda a organização.

A profissionalização constitui, deste modo, um repto à melhoria do desempenho organizacional, encarado quer em termos da sua eficiência (Salamon, 2000), decorrente da configuração gestionária de recursos humanos, estratégicos e financeiros (Anheier, 2005), quer no que concerne a sua eficácia, ou seja, a capacidade de produzir resultados em linha com a missão organizacional (Pfeffer & Salancik, 1978), almejando a criação de impacto. No cômputo geral, trata-se de promover a eficiência gestionária e a eficácia organizacional, cada vez mais exigidas pelos diferentes *stakeholders*, aliás porque, conforme sublinham (Edwards & Hulme, 2002a), um desempenho eficaz e uma prestação de contas transparente são fonte de legitimação.

3.2 Discussão em torno dos modelos organizacionais e gestionários

A heterogeneidade organizacional e gestionária das ONGD justificou a adoção de uma perspetiva teórico-analítica suficientemente abrangente. Neste sentido, perfilhamos a abordagem pluralista das organizações, defendida por Cunha (1995), a qual espelha a complexidade e o carácter multidimensional das mesmas. O autor propõe, a respeito, uma meta-metáfora da “organização como amálgama”, combinatória de várias metáforas⁴⁵ organizacionais e a partir das quais se pode compreender o funcionamento das organizações (Cunha, 1995). Seguindo esta linha argumentativa, encaramos, no presente trabalho, a organização como um sistema complexo, pelo que estudá-lo implica reconhecer a sua diversidade e usar uma lente crítica e adaptada a cada contexto histórico-geográfico, político-

⁴⁵ Estas metáforas organizacionais correspondem a cinco perspetivas de organizações, designadamente: a organização racional; a organização orgânica; a organização política; a organização cognitiva e a organização humana (Cunha, 1995).

cultural e socioeconómico. Trata-se, portanto, de compreender o fenómeno a partir dos contributos de “teorias simultaneamente inclusivas e parcimoniosas” (Cunha, 1995, p. 70).

Uma organização, independentemente da sua pertença sectorial, tem propósitos subjacentes à sua constituição, que marcam o início de um percurso (mais ou menos longo) para o cumprimento dos objetivos delineados em função dessa missão. Com efeito, a missão organizacional “deve dizer *porque* fazemos o que fazemos e não os meios que usamos para o fazer” (Drucker, 2008, p. 14) e constitui a linha orientadora para a sua ação (Anheier, 2005). Ora, a organização enquanto unidade de análise enceta um carácter diverso, conforme sublinhado por Santos (1998) que refere a heterogeneidade de racionais de funcionamento, influenciados pela dependência financeira das organizações integradas em países periféricos e semiperiféricos. Genericamente, as ONGD nacionais, que constituem o nosso objeto empírico, padecem deste constrangimento gestor, ou seja, são marcadas por uma situação de insustentabilidade financeira, a qual se repercute e, simultaneamente, deriva da sua configuração organizacional.

Importa salientar que, no presente trabalho, os modelos organizacionais referem-se à *forma* como as organizações se estruturam em termos dos seus alicerces base e os modelos gestórios remetem para os *processos* que os dirigentes colocam em marcha para garantir o funcionamento organizacional. Neste sentido, recorreremos à abordagem teórica das estruturas organizacionais elaborada por Mintzberg (2010 [1979]) com o intuito de configurar a arquitetura organizacional das ONGD portuguesas e mobilizamos um leque de outros autores para analisar os modelos organizacionais e gestórios das mesmas. Como efeito, recorreremos aos referenciais teóricos de Tandon (2002) e de Malo (2006) para analisar a estrutura de governação e a Lewin, Lippitt e White (1939) e a Hailey (2006) relativamente aos modelos de liderança. Na análise da dimensão da gestão estratégica inspiramo-nos nas perspetivas de Crosby (1991), Nicolau e Simaens (2008) e de Carvalho (2005) e no que concerne à prestação de contas mobilizamos Ebrahim (2003), Edwards e Hulme (2002a), Brown (2008) e Argandoña (2007). Na GRH assalariados baseamo-nos nas abordagens teóricas de Akingbola (2006) e Mathis e Jackson (2011) e no voluntariado em Vidal et al. (2007), Salas (2009) e Hernández et al. (2004). Na análise do financiamento apoiamo-nos nas perspetivas de Froelich (1999), Fowler (2000, 2002a), Mendonça e Araujo (2011) e Mitchell (2014), nas redes e parcerias inspiramo-nos em Wei-Skillern e Marciano (2008), Iglesias e Carreras (2013), Kania e Kramer (2011) e Lewis (2007) e na comunicação externa recorreremos a Dixon e Keyes (2013) e Kylander e Stone (2012).

A proposta de Mintzberg considera a existência de cinco componentes básicas de uma organização. Apesar das limitações explicativas desta proposta dadas as especificidades das ONGD, permite o reconhecimento de diferentes cargos hierárquicos e funcionais, os quais se aplicaram na fase empírica da investigação, como matriz analítica para a compreensão das componentes das ONGD nacionais. A abordagem de Mintzberg foi auxiliada, com objetivos de adaptação às singularidades das ONGD, por uma tipologia de quadros profissionais apresentada por Fowler (2002b, p. 450) que, todavia, sublinhou a impossibilidade de uma classificação uniformizada e aplicável a toda e qualquer ONGD. Começemos por esta última, Fowler (2002b) define os seguintes quadros profissionais, a saber: agentes de mudança (trabalhadores de desenvolvimento local ou organizador comunitário); técnicos especialistas (especialistas de sector, trabalhadores técnicos, técnicos de comunicação/ informação); trabalhadores administrativos e logísticos; gestores de primeira linha (supervisores de campo, coordenadores de campo); gestores intermédios (gestores de área, gestores de ramo); gestores seniores (diretores executivos, diretores financeiros, de marketing).

Na perspetiva teórica de Mintzberg (2010 [1979]), as cinco partes principais de uma organização evoluem de acordo com a complexidade da estrutura organizacional. Desde logo, quem funda uma organização é o «vértice estratégico», que é o órgão responsável pela representação institucional e pela eficácia da organização no cumprimento da sua missão. Nas ONGD, objeto deste estudo, corresponde ao conselho de administração e à direção estatutária. Esta é quem seleciona e contrata o «núcleo operacional», composto pelos elementos que executam o trabalho, que são o cerne da atividade da organização e que na tipologia apresentada por Fowler (2002b) correspondem *grosso modo* aos agentes de mudança. À medida que a organização se desenvolve, torna-se necessária uma estrutura de ligação entre estas duas componentes mencionadas, designada por Mintzberg de «linha hierárquica» e constituída pelos responsáveis quer pela gestão e coordenação do processo de trabalho de acordo com as determinações do vértice estratégico, quer pelo reporte à mesma, que no caso das ONGD remete para a direção executiva. A linha hierárquica corresponde, numa tentativa de paralelismo com a proposta de Fowler (2002b), aos gestores de primeira linha, intermédio e seniores. Acresce a «tecnoestrutura» de Mintzberg que remete para os analistas de controlo, ou seja, os recursos humanos responsáveis pela padronização do trabalho dentro da organização e dos comportamentos organizacionais e a qual se pode equiparar, genericamente, aos técnicos especialistas de Fowler, no caso de organizações de grande dimensão. De referir, ainda, a «assessoria de apoio», que engloba o pessoal responsável pelo apoio, transversal, à organização

em assuntos diversos e não relacionados diretamente ao processo de trabalho, designadamente os administrativos e logísticos, na classificação de Fowler (2002b).

De salientar que, na abordagem de Mintzberg (2010 [1979]) as componentes básicas da organização articulam-se com os mecanismos de coordenação, os parâmetros de conceção e os fatores de contingência⁴⁶ e da sua combinação resultam cinco⁴⁷ configurações organizacionais, as quais sistematizamos no Quadro 2.6 e explanamos a seguir. Atenda-se que estas são tipos-ideais de estruturas organizacionais, ou seja, construções teóricas para compreender o real e que permitem posicionar uma organização segundo a proximidade ou afastamento ao tipo ideal e, descrevê-la como estrutura híbrida, em termos de tipos mistos (Mintzberg, 2010 [1979]).

Estrutura simples

É uma configuração assumida pela maior parte das organizações em início de atividade e que “consiste raramente em pouco mais do que uma pessoa a comandar no vértice estratégico e um centro operacional orgânico” (Mintzberg, 2010 [1979], p. 336). Com efeito, constitui-se por uma assessoria de apoio logístico mínima e uma tecnoestrutura pouco desenvolvida (por vezes até inexistente) e pelo vértice estratégico, responsável pela tomada de decisões importantes e, por isso, o componente chave da organização. Esta estrutura pode apresentar um agrupamento em unidades, as quais são pouco diferenciadas, com uma divisão do trabalho imprecisa, um grau muito baixo de formalização (pouco planeamento e formação), em que predomina a comunicação informal e o seu principal mecanismo de coordenação é a supervisão direta. Trata-se, portanto, de estruturas orgânicas, adequadas a ambientes simples e dinâmicos, visto que a sua pequena dimensão lhes permite serem extremamente flexíveis e o seu sucesso depende largamente da liderança, evidenciando uma natureza de coordenação fortemente centralizada. As estruturas simples tendem, com o passar do tempo e o seu crescimento, a

⁴⁶ Segundo Mintzberg (2010 [1979]), os mecanismos de coordenação representam as formas principais de coordenação das atividades no seio das organizações (designadamente, através de supervisão direta, da estandardização dos processos de trabalho, da estandardização dos resultados, da estandardização das qualificações dos trabalhadores, por ajustamento mútuo), os parâmetros de conceção correspondem às formas de divisão e de coordenação do trabalho (concretamente, a especialização do trabalho, a formalização do comportamento, a formação e a socialização, o agrupamento em unidades, a dimensão das unidades, os sistemas de planeamento e de controlo, os mecanismos de ligação, a descentralização vertical e a descentralização horizontal), os quais são afetados por fatores de contingência (a idade e a dimensão da organização, o sistema técnico, o ambiente e o poder).

⁴⁷ O autor aventa uma sexta-configuração, a organização missionária, a qual apresenta sucintamente, mas que não exploramos na presente investigação por razões de incipiência analítica. De salientar, ainda, uma sétima configuração organizacional, a organização política e para um desenvolvimento mais atual, cf. Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal (2003) que apresentam seis modelos emergentes e os quais podem ser combinados, designadamente a: i) organização *virtual*; ii) organização *em rede*; iii) organização *spinout*; iv) organização *ambidestra*; v) organização *front-back*; e vi) organização *sense-and-response*.

burocratizar-se, convertendo-se num outro tipo de estrutura organizacional: as burocracias mecanicistas.

Quadro 2. 6 – Sistematização dos elementos enformadores das configurações organizacionais segundo Mintzberg

	Principal mecanismo de coordenação	Componente chave	Principais parâmetros de conceção	Fatores de contingência
Estrutura simples	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisão direta 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vértice estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centralização ▪ Estrutura orgânica 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jovem ▪ Pequena dimensão, não sofisticada ▪ Ambiente simples e dinâmico ▪ Controlado pelo principal dirigente ▪ Estrutura não à moda
Burocracia mecanicista	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estandardização dos processos de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tecnoestrutura 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formalização. Especialização do trabalho ▪ Unidades grandes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema técnico velho, grande e não-automatizado ▪ Ambiente simples e estável ▪ Controlo externo não à moda
Burocracia profissional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estandardização das qualificações 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centro operacional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formação ▪ Especialização horizontal do trabalho ▪ Descentralização horizontal e vertical 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ambiente complexo e estável ▪ Sistema técnico não sofisticado ▪ Configuração estrutural à moda
Estrutura divisionalizada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estandardização de resultados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Linha hierárquica 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agrupamento das unidades na base de mercados ▪ Sistema de controlo do desempenho ▪ Descentralização vertical limitada 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercados diversificados ▪ Organização mais velha ▪ Dimensão grande ▪ Necessidade de poder dos quadros ▪ Estrutura na moda
Adhocracia (operacional ou administrativa)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ajustamento mútuo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Linha hierárquica 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrutura orgânica ▪ Descentralização seletiva ▪ Especialização horizontal do trabalho ▪ Formação ▪ Agrupamento das unidades na base das funções e dos mercados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ambiente complexo e dinâmico ▪ Organização jovem ▪ Estrutura muito na moda

Fonte: Autora, adaptado de Mintzberg (2010 [1979]).

Burocracia Mecanicista

Na burocracia mecanicista, segundo Mintzberg (2010 [1979]), as tarefas operacionais são rotineiras e extremamente especializadas, assentes na formalização do comportamento e processos de trabalho padronizados, da responsabilidade da tecnoestrutura que representa, por

isso, a componente principal desta configuração organizacional. Logo, a standardização do trabalho é o principal mecanismo de coordenação organizacional, sendo que o processo estratégico é verticalizado (responsabilidade do vértice estratégico) e a tomada de decisão é centralizada. Esta configuração caracteriza-se pela grande divisão do trabalho, as suas unidades são grandes, genericamente agrupadas por funções. Acresce, ainda, que a comunicação organizacional é processada através dos canais formalmente definidos. As burocracias mecanicistas adequam-se a ambientes estáveis e simples (eficiência no desempenho de tarefas rotineiras), pelo que apresentam pouca flexibilidade e uma fraca capacidade de adaptação e inovação orientando-se, deste modo, para a produção em massa.

Burocracia Profissional

Esta estrutura organizacional, na perspectiva de Mintzberg (2010 [1979]), apresenta um centro operacional (componente-chave da organização) muito extenso, composto por profissionais altamente qualificados com um elevado grau de autonomia no exercício das suas funções, quer de controlo do seu próprio trabalho. O mecanismo fundamental de coordenação é a padronização das qualificações, através da formação e da socialização. Por conseguinte, as burocracias profissionais adequam-se a ambientes complexos e estáveis.

Estrutura Divisionalizada

A estrutura divisionalizada, na proposta de Mintzberg (2010 [1979]), constitui-se por uma sede, onde se encontra o vértice estratégico e é, portanto, responsável pela gestão estratégica, pela alocação dos recursos globais, pela definição dos resultados esperados, pela nomeação dos responsáveis por cada unidade e pela provisão de serviços de apoio. Além disso, assegura a coordenação das diversas unidades (agrupadas segundo os mercados em que operam), as quais são autónomas, mas alvo de controlo do desempenho por parte do vértice estratégico da sede. Logo, esta configuração organizacional apresenta uma clara distinção do trabalho entre a sede e as filiais, em que o fluxo de comunicação é formal e limita-se à transmissão pela sede dos padrões de desempenho desejados e ao reporte por parte das divisões dos resultados obtidos. Neste sentido, a linha hierárquica representa a componente central desta estrutura organizacional. A standardização dos resultados (principal mecanismo de coordenação) condiciona a capacidade de inovação da organização. Esta configuração caracteriza-se uma descentralização do poder, ainda que “muito limitada: não vai necessariamente mais longe do que a delegação acordada por alguns quadros da sede a alguns diretores das divisões. Por outras

palavras, [...] exige uma descentralização global e verticalmente limitada” (Mintzberg (2010 [1979], p. 410).

Adhocracia

À luz da proposta teórica de Mintzberg (2010 [1979]), trata-se de uma configuração extremamente orgânica, cujo comportamento é por inerência muito pouco formalizado ou estandardizado. Nesta estrutura de base flexível, a coordenação do trabalho é feita através do ajustamento mútuo entre os técnicos que trabalham na organização. Diferencia-se das restantes estruturas organizacionais pela criatividade e capacidade de inovação. De salientar, também, que necessitam de muitos dispositivos de ligação (equipas de projeto, reuniões, entre outros), sendo a comunicação informal fundamental em toda a estrutura. Embora esta seja central na ligação e coordenação dos técnicos, podem suscitar a ocorrência mais frequente de conflitos entre os seus membros. A adhocracia é uma configuração adequada a ambientes complexos e dinâmicos, “por definição fluída e flexível. Como tal é adequada à inovação e à resolução criativa de problemas, e menos apropriada para realizar funções especializadas numa base regular” (Giddens, 2009, p. 370). Esta estrutura apresenta constantes alterações de poder e orienta-se para a realização de projetos, podendo subdividir-se em adhocracias de tipo operacional quando se orientam para a realização de encomendas específicas de clientes externos e em adhocracias administrativas, quando os projetos são levados a cabo no seu próprio interesse.

Após a apresentação da matriz teórica de Mintzberg (2010 [1979]), dedicamos as secções seguintes à discussão de um conjunto de dimensões analíticas inerentes aos modelos organizacionais e gestionários que pretendemos compreender relativamente às ONGD portuguesas.

3.2.1 Estruturas de Governação

As estruturas de governação são de cariz central nos modelos organizacionais, genericamente definidas como a prática de controlo organizacional da direção face aos órgãos de gestão de topo, bem como de coordenação interna e externa (Malo, 2006). A este respeito importa distinguir governação de gestão, em que a primeira relaciona-se com a visão, missão e estratégia organizacional, normas institucionais e políticas de funcionamento no plano interno e externo, e a segunda com a atividade operacional e quotidiana da organização. De facto,

a direção é responsável pela missão, pelos objetivos, pela alocação de recursos para obter resultados e pela avaliação do progresso e dos sucessos alcançados. A gestão é responsável pelos objetivos

operacionais, pelas ações, por cumprir o orçamento e por demonstrar um desempenho eficaz (Drucker, 2008, p. 75).

No seguimento deste raciocínio, a estrutura de governação contempla a distinção de funções entre órgãos estatutários (governativos) e órgãos executivos (responsáveis pela execução e gestão quotidiana), ainda que possam ser acumuláveis, sobretudo em organizações de pequena dimensão (Anheier, 2005). A governação reflete, portanto, um exercício de poder, sendo representativa de uma arquitetura mais ou menos hierárquica, de uma lógica de funcionamento mais ou menos burocrática e de processos de tomada de decisão mais ou menos democráticos. Desde logo, o intuito de traçar as tendências de governação das ONGD portuguesas justificou o recurso a duas abordagens teóricas que consideramos com um cariz heurístico para compreender a realidade empírica que enforma a presente pesquisa. Neste sentido, mobilizamos os contributos teóricos de Tandon (2002) para caracterizar as estruturas institucionais e as dinâmicas funcionais destas organizações, e de Malo (2006) para identificar os atores e as relações de poder existentes no processo estratégico.

A proposta elaborada por Tandon (2002), focada em ONG, assenta em quatro tipos de estruturas de governação, a saber: i) familiar (*Family boards*); ii) invisível (*Invisible boards*); iii) de trabalhadores (*Staff boards*); iv) profissionais (*Professional boards*). A primeira categoria desta tipologia remete, como a designação indica, para uma arquitetura familiar, quer em termos institucionais, em que o órgão de governação é constituído por membros da família, quer de lógica de funcionamento, em que predomina a informalidade e a confiança das relações internas. Segundo o autor, se esta dinâmica institucional e funcional é uma mais-valia na fase de constituição da organização, numa etapa posterior de crescimento apresenta-se como um fator limitativo, nomeadamente pela ausência de mecanismos de governação de novos recursos humanos (assalariados e/ou voluntários) (Tandon, 2002).

Na segunda categoria, os órgãos sociais da organização são ocupados por familiares e/ou amigos sem um papel deliberativo ativo, daí a designação de “invisíveis”, cuja existência constitui uma mera formalidade, na medida em que serve apenas para cumprir com as obrigações legais. Logo, a função do(s) membro(s) fundador(es) confunde-se entre governação e gestão, em prol de uma visão organizacional pessoalizada, face à “invisibilidade” dos restantes membros estatutários, o que se traduz numa débil prestação de contas no domínio interno (Tandon, 2002). Trata-se, portanto, de uma estrutura de governação assente na visão organizacional particular do(s) fundador(es) da organização, em detrimento de um cariz coletivo e participativo. Com efeito, é possível aferir a inexistência do coletivo, enquanto

princípio orientador da atuação da organização e de constituição da mesma, atendendo a que os membros dos órgãos sociais assumem o papel de figurantes numa situação de requisito legal.

Contrariamente a este tipo de estrutura de governação, a terceira categoria da tipologia em questão, apresenta uma visão coletiva da organização. Seja porque são ocupadas pelo grupo fundador ou pelos trabalhadores seniores, partilham e definem conjuntamente o rumo da organização (Tandon, 2002). Porém, o autor sublinha a dificuldade destas estruturas para gerir conflitos provenientes de diferenças ideológicas e operacionais que possam surgir entre os trabalhadores, na medida em que se reproduzem nos órgãos de governação, sendo reveladoras da ingerência das funções de gestão na direção e que, consequentemente afetam um exercício, eficaz e eficiente, de governação (Tandon, 2002).

As estruturas de governação profissionais assentam numa visão organizacional partilhada e combinada com uma lógica de funcionamento profissional e estratégica, espelhada na ocupação efetiva dos diferentes cargos inerentes aos órgãos sociais, na representação institucional no domínio externo, na formalização de processos gestionários (e.g. na tomada de decisão, relativos a reuniões e a avaliações do desempenho organizacional e dos membros responsáveis pela função executiva/ gestionária, as quais se realizam regularmente) (Tandon, 2002). As fragilidades deste tipo de estrutura de governação prendem-se com a exequibilidade da prossecução de uma visão comum e da manutenção do compromisso assumido pelos diferentes membros da direção perante uma elevada tendência para a respetiva rotatividade (Tandon, 2002).

Ainda no âmbito da caracterização dos modelos de governação das ONGD nacionais, tomamos como referência a tipologia de Malo (2006), em que a autora, baseando-se na proposta teórica das estruturas organizacionais de Mintzberg, configurou seis tipos ideais de governação atinente ao terceiro sector, a saber: i) Governação missionária (local ou global); ii) Governação democrática participativa; iii) Governação democrática representativa; iv) Governação empreendedora (“en solo” ou “local”); v) Governação por desempenho do contrato; vi) Governação integrada.

O tipo ideal de governação missionária remete para uma missão organizacional em prol da transformação social, de interesse geral, levada a cabo por lideranças carismáticas e líderes sociais (que podem não ser carismáticos) (Malo, 2006). A governação democrática participativa assenta no ajustamento mútuo, atendendo que se alicerça no princípio de envolvimento e participação de todos os *stakeholders* internos e dos públicos-alvo no processo de tomada de decisão, pelo que implica a alteração “ou pelo menos a *dinamização* da estrutura de governação clássica: uma assembleia geral de membros e uma direção eleita pelos membros,

um gestor nomeado pela direção” (Malo, 2006, p. 6). Por contraste, a governação democrática representativa não implica a participação de todos os membros, mas a sua representatividade ou a vigência desse direito, no sentido de assegurar os interesses dos diversos *stakeholders* (Malo, 2006).

A governação empreendedora *en solo* corresponde, conforme a denominação sugere, a uma função desempenhada por um só indivíduo, neste caso “por um gestor eleito (o presidente) ou um gestor nomeado (diretor geral)” (Malo, 2006, p. 7). Já o modelo de governação empreendedora “local”, atinente a organizações federadas, remete para a “*autonomia da cúpula estratégica local* [...] em relação à governação global federada (Malo, 2006, p. 7).

A governação por desempenho do contrato revela-se em organizações com uma estrutura de nível global e cujo vértice estratégico reconhece autonomia às entidades locais, mas exige práticas de prestação de contas e de avaliação de desempenho em termos da criação de valor social (Malo, 2006). Acresce, ainda, a governação integrada enquanto configuração de uma grande organização, resultante da agregação de um conjunto de entidades locais (prevendo-se a expansão da sua dimensão geográfica), com vista à eficiência das suas atividades que, por sua vez, são “integradas por uma forte tecnoestrutura que produz ou importa a estandardização de procedimentos típicos da configuração mecanicista” (Malo, 2006, p. 8).

Em termos globais, a governação envolve o poder para coordenar quer a missão de uma organização, quer a sua gestão e estes tipos ideais de governação denotam a heterogeneidade de configurações existente no terceiro sector (Malo, 2006). “Portanto, a governação requer a criação de estruturas e processos que permitam às ONG monitorizar o desempenho e continuar a ser responsáveis perante os seus *stakeholders*” (Tandon, 2002, p. 215). Ou seja, pressupõe a definição de uma conduta estratégica e de procedimentos gestionários eficientes, em prol de um desempenho organizacional eficaz.

3.2.2 Modelos de liderança

A crescente preocupação interna e a exigência externa pela geração de respostas sociais catalisadoras de impacto sistémico, remetem também para uma reflexão em torno do papel do líder e do tipo de liderança em exercício nas ONGD. De reter, desde logo, a existência de diversas definições do conceito de modelos de liderança (Fowler, 2000). Ainda assim, Boschee e McClurg (2003), no domínio do empreendedorismo social, estabelecem uma diferenciação entre três tipos de líderes: i) inovadores, definidos como os “sonhadores”, ou seja, criam os protótipos e não estão preocupados com a sua viabilidade financeira; ii) empreendedores,

encarados como os “construtores”, atendendo a que aplicam os protótipos a um negócio e cuja viabilidade financeira é um aspeto central do que fazem; iii) gestores profissionais, perspetivados como os responsáveis pela criação de condições e infraestruturas, e monitorização das mesmas, que garantam o funcionamento do negócio. A partir desta distinção, os autores salientam que estas figuras tendem a confundir-se no seio do sector não lucrativo, originando disfuncionamentos internos.

Por um lado, os conceitos de liderança e de gestão surgem frequentemente sobrepostos e, por outro, uma significativa parte do debate teórico enfatiza a sua distinção, todavia na prática e sobretudo em organizações de pequena dimensão assistimos a uma complementaridade de funções, cujo equilíbrio e coordenação dependem de cada situação. Kaplan (2002) reconhece as diferenças entre as funções de gestão e de liderança, todavia ressalta o seu carácter interdependente, ou seja, um líder para ser eficaz deve ter competências de gestão e um gestor para levar a cabo as suas funções necessita de capacidades de liderança. Portanto, a liderança não é exercida apenas pela gestão de topo (Hailey, 2006). Acresce que os estilos de liderança encontram-se intimamente relacionados com o contexto de atuação das ONGD (Fowler, 2000; Hailey, 2006).

“Uma responsabilidade fundamental da liderança é certificar-se de que todos sabem qual é a missão, todos a compreendem e a vivem diariamente” (Drucker, 2008, p. 13). Porém, e sobretudo no âmbito das organizações não lucrativas, torna-se pernicioso para a cultura organizacional e contraproducente, em termos de confiança e motivação interna, a ausência de coerência entre a visão e missão e a práxis por parte de um líder (Fowler, 2000, Rhode & Packel, 2009). Nesta linha de raciocínio, uma organização da economia social, pressupõe, por definição, uma conduta ética, dada a missão que a orienta e os valores que a sustentam, pelo que a evidência de práticas organizacionais e gestionárias menos honestas descredibiliza a sua reputação, interna e externamente, com implicações nefastas na legitimidade que genericamente advogam.

A literatura evidencia, a este respeito, uma preocupação com a ética na liderança, tanto mais que esta “envolve responsabilidade perante aqueles que se lidera” (Kaplan, 2002, p. 423). Rhode e Packel (2009) argumentam a importância destas organizações promoverem lideranças éticas, na medida em que embora se reconheça que a esfera da ética não seja isenta de ambiguidades, existem opções de conduta para enfrentar as mesmas, tais como direções e lideranças democráticas e participadas através da auscultação dos diferentes *stakeholders*, processos de tomada de decisão transparentes e que conjuguem os interesses divergentes. De

resto, o empreendedor social caracteriza-se, entre outros elementos, pela sua conduta ética (Drayton, 2002).

A propósito desta dimensão analítica, recorremos aos três modelos de liderança apresentados por Lewin, Lippitt e White (1939), designadamente a: i) liderança autoritária, que reflete uma centralização no líder, o qual define e comunica as atividades e procedimentos, é responsável pela constituição dos grupos de trabalho, mas evidencia um desconhecimento da atividade no seu conjunto, ou seja, os vários passos de uma atividade são comunicados por etapas e o elogio e a crítica tendem a ser pessoais; ii) liderança democrática, promotora da discussão dos temas e de processos de decisão participados e de resolução conjunta (procura de consensos) e as críticas e elogios emitidos baseiam-se em factos; iii) liderança liberal ou *laissez-faire*, em que o líder desempenha um papel passivo e dá total liberdade ao grupo para tomar decisões, fornecendo informação quando para tal é solicitado, ou seja, reduz as suas sugestões ao mínimo, denota uma fraca avaliação dos acontecimentos e não emite elogios nem críticas.

Com base na revisão da literatura, Hailey (2006) elaborou uma tipologia de estilos de liderança composta por quatro categorias diferentes de líderes de ONG, a saber: paternalista, ativista, gestonária e catalítica. O líder paternalista assume um estilo patriarcal ou matriarcal, baseado, frequentemente, em relações familiares ou pessoais, é muito dependente de relações tradicionais e externamente aparenta ser autocrático na liderança de estruturas organizacionais hierárquicas, em que a tomada de decisão é centralizada e no domínio organizacional interno pode inspirar lealdade e estabelecer relações de proximidade com os recursos humanos (assalariados e voluntários) (Hailey, 2006). Segundo a autora, o líder ativista é extremamente motivado, por vezes carismático e muito focado numa temática, envolve-se ativamente em atividades de *advocacy* e *lobbying*, inspira e é fonte de inspiração, todavia as questões gestonárias quotidianas são, amiúde, relegadas para segundo plano (Hailey, 2006).

O líder gestonário revela, como a designação indica, capacidades administrativas e gestonárias, demonstra eficácia quer no estabelecimento de sistemas de confiança e estruturas adequadas, quer na Gestão de Recursos Humanos (GRH) com funções e responsabilidades definidas, revela profissionalismo, com histórico de angariação de fundos e cumprimento de prazos, todavia é pouco orientado para a mudança e para lidar com múltiplos *stakeholders* externos. O líder catalítico apresenta uma perspetiva abrangente do mundo, a capacidade de promover uma mudança estrutural (é um agente de mudança), dada a sua orientação para o longo prazo, ao mesmo tempo que equilibra decisões difíceis entre prioridades estratégicas e os valores e identidade organizacional, evidencia a capacidade de liderar coletivamente e,

portanto, de delegar, permitindo-lhe dedicar-se ativamente ao estabelecimento de relações de colaboração com *stakeholders* externos (desde a integração em redes, ao desenvolvimento de parcerias e de alianças estratégicas) e, deste modo, angariar e potencializar recursos e impactos (Hailey, 2006).

No debate teórico em torno do perfil do líder, reconhece-se que a liderança não é estanque, mas um processo contínuo em que o líder não está sozinho, por conseguinte discute-se a

abordagem da liderança relacional ou baseada na equipa [que] é suportada pelo conceito de ‘liderança distribuída’, em que existe um sentido partilhado de propósito e de pertença das questões em todos os níveis da organização. Este conceito sugere que a liderança é uma função coletiva baseada na tomada de decisão partilhada e autoridade delegada. A liderança é por isso um processo social no qual todos estão envolvidos (Hailey, 2006, pp. 6-7).

Genericamente, a literatura defende uma liderança descentralizada, promotora do envolvimento e tomada de decisões participadas (Edwards & Fowler, 2002) e, portanto, de responsabilização de todos os *stakeholders* internos, com vista à sua motivação e à eficácia do desempenho organizacional. Considerando que as tipologias de liderança elaboradas por Lewin, Lippitt e White (1939) e por Hailey (2006) assentam em critérios classificatórios diferentes, sobretudo em processos de liderança e na figura do líder, respetivamente, mobilizamos as duas abordagens teóricas para identificar os modelos de liderança vigentes nas ONGD portuguesas.

3.2.3 Gestão estratégica

As constantes e imprevisíveis mudanças conjunturais alimentam e reforçam a necessidade de uma organização, independentemente da sua pertença sectorial, proceder a um planeamento e a uma gestão estratégica (Crosby, 1991) em prol do cumprimento eficiente e eficaz da sua missão, bem como da sua sobrevivência (Anheier, 2005; Nicolau & Simaens, 2008), o que envolve, também, a definição de cenários alternativos (Carvalho, 2005). Desde logo, o conceito de estratégia enceta uma multiplicidade de definições e de sentidos (Nicolau, 2001), o que poderá contribuir para a aplicação indistinta e errónea dos conceitos de planeamento estratégico e de gestão estratégica. Crosby (1991) realça precisamente a confusão associada à sua definição e esclarece que o primeiro remete preponderantemente para o desenvolvimento do plano estratégico e a segunda envolve a implementação do mesmo, pelo que não se sobrepõem. Neste sentido, a gestão estratégica corresponde à dimensão macro do processo estratégico, o qual engloba a fase do planeamento.

Uma abordagem à gestão estratégica engloba a correlação entre: i) a análise estratégica; ii) a formulação da estratégia; iii) e a implementação da estratégia (Dess, Lumpkin & Taylor,

2004, citados por Nicolau & Simaens, 2008). A análise estratégica acarreta uma avaliação do contexto interno (forças e debilidades) e externo (oportunidades e ameaças) à organização, comumente designada por análise SWOT⁴⁸, e que permite identificar perspectivas ou tendências futuras (Anheier, 2005; Carvalho, 2005). Com efeito, trata-se de obter um conhecimento sobre as condições endógenas e exógenas à organização, em prol de um desempenho eficaz e eficiente da mesma e que permite, concomitantemente, antecipar e/ou prever cenários para perspetivar o futuro da organização e traçar uma estratégia em conformidade.

O segundo procedimento mencionado, a formulação da estratégia, deverá envolver os diversos *stakeholders* e remete, na sequência da análise estratégica, para a conceção e definição da estratégia da organização, o que implica a definição ou revisão da sua visão e missão, o estabelecimento de objetivos de longo prazo alinhados com os resultados esperados, a alocação de recursos, a avaliação constante do desempenho, bem como os ajustamentos necessários, num quadro gestor de flexibilidade (Nicolau & Simaens, 2008; Carvalho, 2005; Drucker, 2008; Fowler, 2002c).

A estratégia formulada pode materializar-se num documento formal – o plano estratégico – o qual representa uma ferramenta de comunicação, comum aos órgãos de governação, gestão e operacionais, sobre a orientação estratégica da organização (Nicolau & Simaens, 2008). A concretização do planeamento estratégico é especialmente importante tendo em conta

que em muitas organizações do sector não lucrativo, as direcções não consideram necessário tal formalização. Como têm obrigatoriamente que apresentar contas, planos de actividades e relatórios sobre as mesmas, nomeadamente para receberem apoios públicos específicos, consideram que isso constitui todo o planeamento necessário e suficiente. Ora, tais planos são operacionais, muitas vezes desgarrados, sem estrutura hierárquica que os priorize e relacione com metas de médio e longo prazo (Carvalho, 2005, p. 95).

Por conseguinte, o plano estratégico resulta de um processo de reflexividade interna (atentando à análise conjuntural efetuada), em que se dá voz aos diversos *stakeholders* (internos e externos) e se planifica a orientação a prosseguir no sentido de ir ao encontro dos objetivos definidos em linha com a missão e a visão organizacional.

Neste debate, é importante reter que o conceito de gestão e planeamento estratégico não devem estar dissociados, e que a realidade empírica revela que uma organização pode definir um plano estratégico sem proceder à gestão do mesmo, mas o inverso é inexequível tendo em conta que a gestão estratégica decorre do desenvolvimento de um plano estratégico (Crosby, 1991). A este propósito, um estudo realizado em 2006 e focado nas cooperativas de

⁴⁸ Corresponde às iniciais da palavra em inglês de *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*. Trata-se de um método de planeamento que permite avaliar os fatores a potenciar (forças e oportunidades) e a minimizar ou superar (debilidades e ameaças) relativamente a um objetivo, projeto, organização, entre outros.

solidariedade social portuguesas, concluiu que embora o planeamento estratégico fosse encarado como relevante, não só carece, na generalidade, de definição por parte das organizações como também de implementação, pelo que a sua gestão reside numa base de curto prazo (Nicolau & Simaens, 2008). À semelhança, Carvalho (2005) observou, no seu trabalho de pesquisa sobre as IPSS nacionais, realizado entre 2002 e 2004, uma incipiente orientação estratégica e uma gestão informal e imediatista.

Esta etapa precede a implementação da estratégia que, por sua vez, se materializa em planos de ação, baseados em objetivos de curto prazo e que servem de alavanca para alcançar os objetivos de longo-prazo (Nicolau & Simaens, 2008). Trata-se da fase do planeamento e da gestão operacional, inerente ao processo estratégico, a qual envolve, segundo Carvalho (2005), a definição de objetivos anuais (concertados entre os órgãos operacionais e chefias diretas), calendarizados, afetos a pivôs que serão responsáveis pela sua execução e traduzidos em indicadores mensuráveis, em linha com os resultados ou o desempenho esperado. A delineação dos objetivos operacionais decorre dos objetivos estratégicos traçados, sendo que os resultados dos primeiros alimentam os segundos, num processo de comunicação e *feedback* contínuo. A estratégia organizacional deve, portanto, ser alvo de monitorização e de avaliação para se proceder, caso necessário, a ajustamentos de melhoria, em prol da eficiência gestionária e de um desempenho eficaz no curto e longo prazo (Nicolau & Simaens, 2008; Carvalho, 2005).

Neste sentido, a gestão estratégica difere da gestão operacional (Anheier, 2005), cada qual com órgãos responsáveis e respetiva afetação de funções, designadamente a direção no primeiro caso e os órgãos executivos no segundo. Com efeito, a direção está incumbida de definir a missão e os objetivos, de alocar os recursos, monitorizar e avaliar o desempenho organizacional e aos órgãos gestionários compete-lhes estabelecer e implementar os objetivos operacionais (através do desenvolvimento de atividades dentro do orçamento estipulado) e, ainda, apresentar um desempenho eficaz (Drucker, 2008).

No âmbito desta temática, e em jeito de síntese, apresentamos a proposta de Crosby (1991) que identifica nove passos atinentes ao processo de gestão estratégica, a saber: i) decisão favorável ao início do processo em questão; ii) identificação e clarificação da missão, objetivos e estratégias atuais da organização; iii) identificação das forças e debilidades da organização; iv) avaliação das ameaças e oportunidades do ambiente externo; v) identificação dos principais *stakeholders* e das suas expectativas; vi) identificação das questões estratégicas centrais da organização; vii) delineação, análise e seleção das estratégias alternativas para gerir as questões identificadas no passo anterior; viii) implementação da estratégia; ix) monitorização e revisão do desempenho da mesma. No seguimento deste raciocínio, o processo estratégico é

perspetivado como um ciclo multifásico e de implementação num horizonte temporal de médio-longo prazos, consentâneo com a lógica que lhe é implícita.

De salientar, porém, a vigência de vozes discordantes no debate teórico em torno do planeamento estratégico. A aplicação desta técnica gestionária, proveniente do mercado (Mintzberg, 1994; Mulhare, 1999), assume crescente relevo, durante a década de 80 do século XX, no âmbito do surgimento das teorizações acerca da gestão das organizações não lucrativas no contexto norte-americano e, portanto, a sua valorização encontra-se associada à profissionalização da gestão destas entidades, em detrimento da sua eficácia, a qual foi questionada a partir da década de 90 do século passado no domínio do mercado (Mulhare, 1999).

Uma das vozes críticas é Mintzberg que argumenta a diferença entre planeamento estratégico e pensamento estratégico (*strategic thinking*), propondo inclusive a redesignação do primeiro para “programação estratégica” (*strategic programming*), na medida em que corresponde à aplicação formalizada, quase mecânica, de etapas estratégicas programadas, em detrimento de uma orientação flexível, alicerçada em estratégias novas e não planificadas, e na criatividade, que enformam o conceito (Mintzberg, 1994). Neste sentido, o autor considera que a aplicação de um planeamento estratégico invalida um processo estratégico criativo, informal e inovador.

“O problema é que o planeamento representa um estilo de gestão *calculado*, não um estilo de *compromisso*” (Mintzberg, 1994, p. 109) e cuja eficácia é controversa (Mulhare, 1999). Desde logo, “As disputas sobre a eficácia do PE [Planeamento Estratégico] são, na base, desacordos sobre a ideologia gestionária” (Mulhare, 1999, p. 323). Porém, a formalização do planeamento estratégico não se perceciona como um processo rígido ou fechado sobre si próprio, com um cariz instrumental, nem como um obstáculo à inovação e à criatividade, defendidas por Mintzberg (1994), mas representativo de uma ferramenta gestionária de orientação para a profissionalização, ou seja, enquanto processo de estruturação das condições organizacionais e gestionárias internas e contextuais para um desempenho inovador, em prol da criação de impacto. Com efeito, o planeamento constitui uma fase do processo de gestão estratégica mais amplo e que representa o posicionamento ideológico da organização e a sua orientação futura, assente na premissa do envolvimento dos *stakeholders* para uma tomada de decisão reflexiva e participada.

A formalização, contestada pelos críticos desta ferramenta, presume a tentativa de assegurar a coordenação da organização do trabalho e de orientar uma organização para um processo em construção, alvo de *feedback* contínuo, avaliação e ajustes, atentando às mudanças

conjunturais constantes e frequentemente imprevisíveis. O planeamento estratégico deve, por isso, adaptar-se à realidade concreta das ONGD, focar-se nos resultados, e na coerência destes com a missão social, bem como na criação de impacto. Deste modo, não só as matrizes e ferramentas analíticas devem adequar-se às necessidades reais das ONGD como, também, urge investigar as práticas gestionárias inovadoras perpetradas por estas organizações (Lewis, 2007).

3.2.4 Prestação de contas

Considerando que o desempenho de uma determinada organização é aferido em linha com a sua missão organizacional (Anheier, 2005), é fulcral um processo de reporte aos diversos *stakeholders* (do qual faz parte a prestação de contas) sobre a gestão dos diversos recursos, os resultados e os impactos sociais, económicos e ambientais das atividades levadas a cabo, e o qual envolve uma aprendizagem contínua, um potencial *benchmarking* com outras organizações e é representativo de transparência (GRI – G3, 2010). No fundo, trata-se de promover a eficácia do desempenho e de legitimar a atuação das ONGD, através do reporte do *que, como e porquê* se fez, e dos resultados e impactos obtidos. Na lógica das ilações expostas no ponto anterior, importa perceber em que moldes se operacionaliza o reporte das ONGD nacionais e num sentido mais micro deste processo emergem duas questões: a quem prestam contas e relativamente a que matérias? No primeiro caso, a prestação de contas direciona-se aos muitos e diversos *stakeholders* das organizações em análise⁴⁹ (Edwards & Fowler, 2002; Edwards & Hulme, 2002a; Tandon, 2002; Anheier, 2005; Lewis, 2007; Franco, 2004; Andrade & Franco, 2007), entre os quais se salientam os públicos-alvo/clientes, recursos humanos da organização, outras ONG, movimentos sociais, financiadores, governos, sector privado, comunidade em geral (Jordan, 2005), bem como fornecedores, parceiros, entidades de representação institucional, num leque de atores que não são mutuamente exclusivos e não são comuns a todas as ONGD. Sob a chancela de formalmente internos ou externos a uma organização, é fundamental a sua priorização, pois se a importância da prática de prestação de contas é inquestionável, o seu exercício de forma frequente, conciliada e equilibrada em termos de matérias e prestada a todos os *stakeholders* das ONG não é exequível (Edwards & Hulme, 2002a; Blagescu, de Las Casas & Lloyd, 2005).⁵⁰

⁴⁹ De salientar, contudo, a transversalidade sectorial da temática da prestação de contas (Ebrahim, 2005).

⁵⁰ Segundo Blagescu, de Las Casas e Lloyd (2005), esta priorização deve assentar em três dimensões: i) influência (*stakeholders* com e sem poder para influenciar uma organização, mas que são afetados por esta e devem ser envolvidos no processo de prestação de contas); ii) responsabilidade (de regulação, legal, financeira, ética ou moral, perante diferentes *stakeholders*); iii) representatividade (legitimidade de representação).

No seguimento deste raciocínio, entra-se no domínio da segunda pergunta, cuja tentativa de resposta remete para três categorias de questões, designadamente: i) de eficácia (qualidade e quantidade dos serviços prestados e são preponderantemente colocadas pelos financiadores e governos); ii) de confiança organizacional (estrutura organizacional e gestonária, solicitadas por financiadores, organizações representativas do sector, parceiros); iii) de legitimidade (relativas à transparência da missão organizacional, relação com os públicos que representam, valores orientadores da ação das ONG, colocadas por opositores políticos, parceiros de atividades de *advocacy*, organizações congéneres e do sector, media, academia) (Jordan, 2005). No global, a prestação de contas arroga um sentido de responsabilização interna (da organização no cumprimento da sua missão) e externa (pela ação realizada) (Ebrahim, 2003) e que permite conferir legitimidade moral e pragmática (Nicholls & Cho, 2006).

Nesta linha de argumentação, a prestação de contas assume-se como prática de reporte do desempenho organizacional interno e externo e garante de legitimação, em prol de uma missão que é o motor da constituição de uma organização. De notar que uma declaração de missão social, em prol do interesse público, já não é, por si só, suficiente como elemento de legitimação; aliás, os interesses dos *stakeholders* articulados às diversas motivações da organização para a prestação de contas requerem uma gestão de qualidade (financeira e dos bens/serviços provisionados) (Franco, 2004).⁵¹ A aferição do desempenho de uma organização espelha e assenta, portanto, na relação dialética entre a sua eficácia⁵² e legitimidade (Lecy, Schmitz & Swedlund, 2012). Porém, convém não esquecer que o “Desempenho é um parâmetro dinâmico, específico de uma organização, complexo e ‘socialmente construído’ que envolve interpretações opostas dependendo de quem faz o julgamento e o poder que possuem” (Edwards & Fowler, 2002, p. 5). Trata-se, deste modo, de temáticas controversas,

⁵¹Saliente-se que a temática da avaliação de desempenho organizacional no sector da economia social assume contornos diferentes comparativamente aos demais sectores de atividade. Com efeito, os governos são avaliados pelos eleitores (voto), as empresas em função do lucro e respondem perante os acionistas, porém no caso das ONGD a avaliação do desempenho em confronto com a missão organizacional é de difícil aferição, tendo em conta quer a complexidade das métricas para o efeito quer da realidade em que operam, nomeadamente a diversidade dos públicos que servem e dos *stakeholders* a quem prestam contas (Fowler; 2000; Edwards & Fowler, 2002; Franco, 2004; Andrade & Franco, 2007). Apesar destas especificidades, os mecanismos de avaliação existentes são sobretudo originários do sector público e do mercado (Anheier, 2005).

⁵²De ressaltar o debate teórico-empírico em torno do(s) significado(s) deste conceito. Conforme refere Proença, “A tradução do *Effectiveness* inglês, para Eficácia, em português, complicou este processo, dada a conotação pejorativa que a palavra traz agarrada, devido às traduções simplistas e quantitativistas da eficácia como critério de avaliação. Estas traduções simplistas, de facto, excluam ou menosprezavam praticamente todos os outros critérios que implicassem lidar com dimensões não quantificáveis, gerando, no campo das ONGD (mas também no da investigação), um preconceito [...]. Tem-se tratado assim, nesta fase, de “desarmar” o conceito de eficácia, de forma que ele permita pôr em evidência os factores geradores de qualidade nos resultados obtidos e também as qualidades dos próprios resultados – o que significa por exemplo, ter em conta que o processo é por vezes tão importante como os resultados” (2013, p. 12).

marcadas por lógicas de poder que atravessam a lente de análise das mesmas, e que limitam a compreensão da realidade empírica, já de si complexa e em constante mutação, o que exigiria um *olhar* multidimensional.

Atenda-se que apesar dos múltiplos significados atribuídos à prestação de contas (Ebrahim, 2003), esta remete frequente e preponderantemente apenas para o reporte financeiro (Tandon, 2002), a partir de mecanismos institucionalizados pelos financiadores para atender os seus próprios interesses (Jordan, 2005). A este propósito, e reconhecendo que não existe uma perspetiva e matriz unívoca e exclusiva de prestação de contas (Blagescu, de Las Casas & Lloyd, 2005), procurou-se compreender os moldes em que esta é realizada pelas ONGD portuguesas, tendo em conta os mecanismos que utilizam. Para o efeito, recorreu-se à proposta analítica de Ebrahim (2003) que categorizou cinco mecanismos de prestação de contas operacionalizados pelas ONG: relatórios e declarações informativas; estimativas e avaliações de desempenho; participação; autorregulação e auditorias sociais.⁵³ O autor analisou a problemática da prestação de contas segundo uma tríplice de lógicas, a saber: i) objetivada pelo envolvimento de (diversos) *stakeholders* representativos de um racional de funcionamento ascendente ou descendente; ii) operacionalizada através de diversas ferramentas e/ou processos que não só indicam um nível interno ou externo de aplicação; iii) captada pela natureza funcional ou estratégica que reveste. No seu estudo, o autor concluiu que, genericamente, a prestação de contas realizada pelas ONG assume sobretudo um sentido ascendente (e, portanto, revelador da assimetria das relações de poder entre estas face aos financiadores), um nível externo de reporte (dirigida sobretudo aos financiadores) e uma natureza fundamentalmente funcional, que se converte numa fragilidade no domínio financeiro e do simbólico (Ebrahim, 2003).

A este respeito, Ebrahim (2005) sublinha que o problema não reside na prestação de contas ascendente, mas na centralidade que esta modalidade assume, ou seja, a “miopia” da prestação de contas, em que se valoriza excessivamente a aplicação de mecanismos de curto prazo, e por isso impeditivos de processos de aprendizagem organizacional de longo-prazo e de inovação, bem uma perspetiva unidirecional de relações, exercida apenas entre dois atores (ONG e

⁵³ Ebrahim (2003) classificou estes cinco mecanismos de prestação de contas como ferramentas, que presumem a geração, frequente e num período limitado de tempo, de um produto concreto (relatórios e declarações informativas, relatórios de avaliações de desempenho), como processos, que traduzem uma ação ampla e continuada, extensível no tempo, no decurso da qual podem ser utilizadas técnicas (participação e a autorregulação) e, ainda, como ferramentas e simultaneamente processos (auditorias sociais) No primeiro caso trata-se, portanto, da prestação de contas através do recurso a mecanismos institucionalizados na e pela organização, de frequência obrigatória e pré estabelecida (remetendo eventualmente para a burocratização), cuja realização está estipulada no tempo e no segundo assumem um cariz menos rígido, multidimensional e prolongado no tempo (alicerçados em objetivos estratégicos).

financiadores), em detrimento da sua pluridirecionalidade, tendo em conta a diversidade de *stakeholders* externos e internos. Na mesma linha de pensamento, Agyemang, Awumbila, Unerman e O'Dwyer (2009) não excluem a prestação de contas ascendente, todavia salientam a unilateralidade intrínseca, ancorada em mecanismos pré-formatados de reporte, impeditivos de recolher o *feedback* dos demais *stakeholders* (nomeadamente dos que são mais diretamente afetados pela ação organizacional), pelo que recomendam a aplicação de uma prestação de contas “holística”, ou seja, de envolvimento dos diversos *stakeholders*, bem como promotora do reporte de questões ou situações imprevistas e de fracassos com vista à eficácia do desempenho organizacional. Neste sentido, “A prestação de contas tem de ser analisada como um conceito relacional em vez de absoluto: trata-se de relações de poder entre múltiplos atores organizacionais” (Ebrahim, 2005, p. 82) e em que é fundamental promover o equilíbrio das mesmas, no sentido de garantir uma prestação de contas descendente (Agyemang et al., 2009).

Trata-se, por um lado, de reconhecer a importância do reporte aos financiadores, ainda que estes devam postular mecanismos de reporte mais flexíveis para incluírem questões não programadas e com implicações centrais no desempenho organizacional interno e externo e, por outro, de envolver os demais *stakeholders* ao longo das diversas fases dos projetos levados a cabo pelas ONGD, numa relação aberta, constante e de partilha de informação, também em benefício da eficácia de ações futuras. De resto, o reporte social (e.g. relatórios de sustentabilidade, de prestação de contas, de auditorias sociais) (Brown, 2008) é gradualmente alvo de interesse pelo sector da economia social, sobretudo nas últimas duas décadas, na medida em que visa promover uma prestação de contas transparente, a eficácia do desempenho organizacional, e consequente legitimação, além do potencial para obter recursos de natureza variada.⁵⁴

Atendendo à configuração complexa e multidimensional da prestação de contas, e sem questionar a responsabilidade pelo garante de legitimidade, é possível depreender os elevados recursos, em sentido lato, imputados às ONGD, e as dificuldades daí decorrentes, para reportar aos diferentes *stakeholders*. De facto, os mecanismos de prestação de contas correntemente operacionalizados exigem tempo, são dispendiosos e impossibilitam a implementação de uma estratégia de negociação favorável aos interesses das ONG e dos demais *stakeholders*, em vez

⁵⁴A importância da temática está patente no número e diversidade de quadros de referência para a avaliação do desempenho e, em alguns casos, também do impacto social das organizações dos vários quadrantes sectoriais. Estes referenciais gestionários diferem, portanto, em termos operacionais e do alcance. A este respeito, saliente-se a *Social Return on Investment* (SROI), a *Social Accounting and Audit* (SAA), as normas ISO 26000, a série de normas AA1000 (AA1000APS; AA1000AS e AA1000SES), o *Balanced Scorecard* (cf. Kaplan & Norton, 1992; Kaplan, 2001), as diretrizes da GRI (destaque para o Suplemento desenvolvido especificamente para as ONG que foi utilizado como matriz teórico-analítica no presente estudo).

de exclusiva dos financiadores (Jordan, 2005; Brown, 2008), o que permite problematizar alguns dos efeitos perniciosos da prestação de contas. É neste âmbito que Brown (2008) recomenda a capitalização de recursos e aprendizagens, e a articulação de indicadores uniformizados (e enformadores destes quadros analíticos) e de outros atinentes às necessidades, interesses e particularidades organizacionais.

É neste âmbito, bem como a importância de assegurar a legitimidade de atuação das ONG e do sector, no seu todo, que assumem relevo os mecanismos de e para a autorregulação, tais como os Códigos de Conduta e sistemas de certificação e acreditação⁵⁵ (Argandoña, 2007). “A certificação revela-se instrumental, quer pela notoriedade e reconhecimento externos, quer pela melhoria contínua a nível processual, na medida em que permite racionalizar processos de trabalho” (Martinho, Marcos, Parente, Cruz & Amador, 2014, p. 302). Os sistemas de certificação operacionalizados por entidades externas e à luz de normas e ferramentas pré-definidas e standardizadas (Argandoña, 2007) representam, portanto, uma prática de definição e reestruturação de processos gestionários para um desempenho organizacional eficiente e eficaz.

De igual modo, os Códigos de Conduta são tanto mais importantes se desenhados internamente, no sentido em que as próprias ONG estipulam e veiculam as normas e procedimentos do seu campo de atuação (Jordan, 2005). Estes Códigos remetem, portanto, para normas definidas no seio de uma entidade ou no âmbito de uma ação conjunta entre diversas organizações, as quais regem o seu comportamento ou atuação em conformidade com os princípios e responsabilidades assumidos, e apresentam âmbitos e níveis de aplicação diferentes (Argandoña, 2007; Ebrahim, 2003). Neste sentido, não apresentam uma estrutura operacional única, tendo em conta que podem incidir em critérios institucionais e/ou gestionários, focar-se no nível macro, meso ou micro de análise ou, ainda, envolver uma ou várias famílias organizacionais, em função da representação institucional das entidades proponentes.

A título exemplificativo, saliente-se o Código de Conduta da Confederação Europeia de ONGD de Emergência e Desenvolvimento (CONCORD, na versão inglesa) sobre Imagens e Mensagens (aprovado em 2007) ou a inscrição (em 2012) deste organismo no “Registo de

⁵⁵ A título indicativo, salientam-se as normas de certificação de sistemas de gestão da Qualidade (ISO 9001), ambiental (ISO 14001), Higiene e Segurança (OHSAS 18001), Recursos Humanos (NP 4427:2004), Responsabilidade Social (SA8000) e, ainda, o sistema de certificação de Entidades Formadoras pela Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT).

Transparência da UE” e subscrição do Código de Conduta associado.⁵⁶ No domínio nacional, refira-se que a Plataforma Portuguesa das ONGD, através do Grupo de Trabalho (GT) Ética, encontra-se a estudar a possibilidade de criar um Código de Ética das ONGD e que um dos requisitos de adesão a esta entidade de cúpula prende-se com a subscrição da *Carta das ONG europeias*⁵⁷, que define os Princípios básicos do Desenvolvimento e da Ajuda Humanitária das ONGD da UE. De igual modo, no quadro dos compromissos políticos internacionais sobre a eficácia para a qualidade da cooperação e do desenvolvimento foram homologados, em 2010, os Princípios de Istambul que, de um total de oito, incluem a promoção da transparência e da prestação de contas com vista à autorregulação das ONGD (Proença, 2013)⁵⁸. Trata-se, por um lado, do reconhecimento generalizado da importância de uma política sectorial de reporte e materializada na adoção de conjunto de mecanismos e, no âmbito dos quais, reside a definição e subscrição de um conjunto de normas reguladoras da ação das ONGD. “A autorregulação como tal, e os códigos de conduta em particular, [...] são parte de um processo de prestação de contas complexo relacionado à identidade sectorial, legitimidade e perspectivas normativas sobre o comportamento organizacional” (Ebrahim, 2003, p. 822).

Ainda a respeito da classificação dos mecanismos de prestação de contas, Avina (1993, citado por Edwards & Hulme, 2002a) apresenta uma distinção entre a modalidade funcional e estratégica, em que a primeira remete para o reporte de resultados de curto prazo e a segunda concerne aos impactos diretos e indiretos da atuação organizacional. A primazia das modalidades funcionais de prestação de contas revela uma preocupação das ONG pela aplicação de ferramentas de cariz quantitativo e de medição de resultados imediatos, em detrimento do reporte qualitativo de impactos e, portanto, de abordagens estratégicas catalisadoras de mudanças estruturais (Ebrahim, 2003). Esta realidade pressupõe uma maior facilidade, nomeadamente operacional, no recurso a ferramentas de avaliação ancoradas em

⁵⁶Os aderentes ao “Registo” subscvem um Código de Conduta que envolve um conjunto de princípios e procedimentos, bem como um mecanismo de apresentação de reclamações e de aplicação de sanções em caso de incumprimento e a investigação de suspeitas de violação do respetivo Código (UE, s.d.). Ainda a respeito desta temática, destaque para a INGO Accountability Charter, uma Carta de princípios desenvolvida por um conjunto de ONG internacionais e que consiste num compromisso para promover a transparência, a prestação de contas e o desempenho eficaz e eficiente das ONG. Neste sentido, a sua subscrição implica o reporte anual, pelas ONG aderentes, de nove princípios (designadamente a transparência; boa governação; independência; ética na angariação de fundos; gestão profissional; não discriminação; eficácia dos programas; advocacia responsável; respeito pelos princípios da Declaração Universal de Direitos Humanos), baseado no referencial de reporte da GRI – Suplemento relativo ao sector das ONG (INGO Accountability Charter, s.d.).

⁵⁷www.plataformaongd.pt/conteudos/File/Plataforma/Carta_das_ONGD_europeias.pdf (acedido a 17 de Janeiro, 2014).

⁵⁸Neste âmbito, a Open Forum for CSO Development Effectiveness (s.d.) criou, em 2012, a *CSO Wiki*, como uma plataforma virtual de partilha de ferramentas e recursos entre as OSC e de orientação para a implementação dos Princípios de Istambul.

indicadores quantitativos, comumente exigidas pelas entidades reguladoras e/ou financiadoras, e que suscitam uma menor subjetividade interpretativa.

A este propósito salienta-se o Quadro Lógico⁵⁹ enquanto ferramenta de avaliação que envolve a identificação de indicadores com um carácter fundamentalmente quantitativo, centrado em resultados imediatos (curto prazo), e promotor de relações burocráticas e hierárquicas entre as ONG e os financiadores (Edwards & Hulme, 2002a; Ebrahim, 2003; Proença, 2009). Trata-se, portanto, de mecanismos funcionalistas na aceção de Avina (1993, citado por Edwards & Hulme, 2002a), impeditivos de compreender a complexidade do real, o que é tanto mais evidente, tendo em conta que o modelo de avaliação institucionalizado descarta a avaliação do processo e a avaliação de impactos (Proença, 2009). Ora se os mecanismos de reporte são frequentemente de cariz externo, associados a requisitos legais (e.g. relatório e contas), fiscais (e.g. comprovativo do estatuto jurídicos e isenção fiscal) e decorrentes de condições pré-estabelecidas pelos financiadores, sob pena de incumprimento; podem, também, assumir um nível de aplicação interno, quando associados à responsabilidade da própria organização (mecanismos de avaliação do desempenho organizacional em função da missão), com vista à sua legitimação (Ebrahim, 2003).

Se a avaliação é tradicionalmente encarada como uma ferramenta de controle do desempenho organizacional, reveladora de uma prestação de contas verticalizada e direcionada para a potencial obtenção de financiamento, poderia também, e deveria, ser perspetivada enquanto mecanismo de aprendizagem (Ebrahim, 2003; Jordan, 2005; Proença, 2009). Nesta linha de argumentação defende-se o reconhecimento e promoção da relação entre avaliação e aprendizagem organizacional, com vista a uma atuação coerente e efetiva das ONGD. Ora os financiadores podem assumir um papel ativo no processo de aprendizagem destas organizações, quer através do incentivo a instrumentos de prestação de contas menos rígidos, baseados numa articulação de requisitos de diferentes financiadores, que possibilitem um reporte consolidado e direcionado a vários *stakeholders* (Jordan, 2005), quer no reconhecimento do fracasso como processo de e para a aprendizagem organizacional (com

⁵⁹ O Quadro Lógico, enquanto “ferramenta de avaliação cada vez mais usada pelas agências doadoras bilaterais [...] é uma matriz em que os objetivos e resultados esperados de um projeto estão claramente identificados, assim como uma lista de indicadores que serão usados para medir e verificar o processo para alcançar objetivos e resultados” (Ebrahim, 2003). No domínio da Cooperação portuguesa, o Quadro Lógico é uma ferramenta exigida pelo CICL às ONGD nacionais, no processo de candidatura dos seus projetos a cofinanciamento. Segundo a informação apresentada no *website* deste organismo público, o Quadro Lógico possibilita às ONGD a delineação estruturada e harmonizada de projetos de desenvolvimento, em termos da identificação dos objetivos globais e específicos, da enumeração das atividades a realizar para alcançar os resultados esperados (em consonância com os objetivos específicos) e da identificação dos correspondentes “Indicadores Objetivamente Verificáveis e Mensuráveis” (CICL, s.d.).

implicações positivas na prática) e instigação (em vez de penalização) ao seu reporte (Ebrahim, 2003, 2005; Agyemang et al., 2009)⁶⁰, quer no desenvolvimento de competências internas, tais como a capacidade de uma organização se autoavaliar (Ebrahim, 2003).

Aliás, Drucker (2008) sublinha precisamente a importância da autoavaliação, como alavanca para o autoconhecimento e aprendizagem organizacional em prol da melhoria do desempenho, o qual é avaliado a partir da combinação de métricas quantitativas e qualitativas. De resto, o estudo levado a cabo por Agyemang et al. (2009) recomendou a combinação destas duas tipologias de indicadores de desempenho, inclusivamente nos mecanismos de prestação de contas ascendentes.

Trata-se, portanto, da associação consensual da prestação de contas a um processo de aprendizagem e, concomitantemente, potenciador de um desempenho organizacional efetivo (Blagescu, de Las Casas, & Lloyd, 2005). Porém, Ebrahim (2005) sustenta que apesar da importância da aprendizagem organizacional para uma prestação de contas de sentido amplo e estratégico, por oposição a uma lógica funcionalista e verticalizada, alguns mecanismos da segunda são impeditivos da primeira e alerta, ainda, para a possível, mas não desejada, reificação do conceito de aprendizagem. A relação dialética entre estas duas dimensões de análise e a respetiva contradição latente evidencia, por um lado, a capacidade de reflexividade interna como causa e, simultaneamente, efeito do desempenho ou ação externa das ONGD e, por outro, a importância de fatores adicionais para a eficiência e eficácia organizacional, no sentido de criar uma mudança social sistémica.

A este respeito, Fowler (2000, pp. 183-184) apresenta um conjunto de componentes interdependentes e determinantes para originar “uma espiral virtuosa de sustentabilidade das ONGD”⁶¹: - 1ª componente - o desempenho em prol da missão organizacional; - 2ª componente - boa reputação, associada ao reconhecimento público, e decorrentes do resultado positivo do desempenho organizacional (avaliado segundo critérios de relevância e qualidade do valor social criado) e facilitadora da mobilização de recursos; - 3ª componente - aprendizagem enquanto processo resultante de uma avaliação interna da sua atuação; - 4ª componente - capacidade de adaptação para potenciar o valor social criado.

⁶⁰A este respeito torna-se interessante referir o debate emergente em torno do reconhecimento e aceitação dos fracassos das organizações da economia social a atuar na área do Desenvolvimento. Desde 2008 a ONG Engineers Without Borders Canada (s.d.) publica relatórios anuais sobre os fracassos relativos aos seus próprios projetos (*Failure Reports*) no sentido de promover uma prestação de contas transparente e em que se reconhece o fracasso como um processo de melhoria da eficácia da ajuda ao desenvolvimento.

⁶¹ Designa-se por *virtuous spiral of NGDO sustainability*, na versão inglesa.

3.2.5 Gestão de recursos humanos

A GRH apresenta um percurso histórico longo e sinuoso. Oriunda do sector industrial lucrativo (Parente, 2014), envolve a definição e operacionalização de práticas de recrutamento, integração, acompanhamento, formação, reconhecimento, retenção, desvinculação (Anheier, 2005), todavia extrapola esta dimensão de cariz técnico ou funcional e considera “as pessoas como recursos-chave em vez de unidades de produção” (Fowler, 2002b, p. 441). Uma gestão efetiva de organizações não lucrativas decorre, em parte, da GRH (Ridder & McCandless, 2010) profissionalizada e, portanto, assente em práticas indicativas de desenvolvimento pessoal e profissional e estabelecidas em estreita articulação com a missão organizacional. Trata-se, neste âmbito e conforme argumentou Akingbola (2006), de promover uma GRH estratégia, ou seja, a definição de uma GRH consentânea e em articulação com a estratégica organizacional para fomentar a eficácia desta.

Seguindo esta mesma linha de pensamento, Ridder e McCandless (2010) procuraram configurar a GRH nas organizações não lucrativas. A partir do quadro teórico que cruza a GRH estratégica (práticas de recursos humanos orientadas para os valores, missão e objetivos organizacionais) e a abordagem baseada nos recursos humanos (foco nas necessidades e motivações dos recursos humanos), estes autores elaboraram uma proposta analítica assente numa tipologia quadrífida de GRH, a saber: i) administrativa, referente a organizações com ausente ou incipiente orientação quer estratégica, quer para o investimento no potencial dos seus recursos humanos, o que se materializa em práticas de GRH reduzidas e pouco profissionalizadas; ii) motivacional, a qual envolve uma baixa orientação estratégica e coloca a ênfase na motivação dos recursos humanos; iii) estratégica, cujo foco reside na orientação estratégica, por contraste ao reduzido investimento na motivação dos recursos humanos; iv) *values-driven*⁶², confere relevo quer à orientação estratégica, quer ao investimento na motivação dos recursos humanos (Ridder & McCandless, 2010). Tomando como referência esta classificação, a GRH administrativa parece corresponder às práticas gestionárias com menor orientação para a profissionalização, dada a sua natureza funcionalista e finalidade imediatista. Nesta lógica, o quarto tipo de GRH supra apresentado indicia práticas gestionárias com maior orientação para a profissionalização, tendo em conta o seu carácter estratégico, assente numa perspetiva de longo prazo em prol da missão organizacional e de envolvimento dos recursos humanos na mesma.

⁶² Optamos por manter a designação original por considerarmos que a tradução lhe retirava sentido.

Recorrendo às teorias da motivação, Hofstede (1980) refere que a causa para agir prende-se com a expectativa de satisfazer alguma necessidade. Brown e Yoshioka (2002, citados por Akingbola, 2006) destacam a importância dos fatores intrínsecos de satisfação na GRH no sector não lucrativo, nomeadamente nos processos de recrutamento, retenção e motivação dos recursos humanos; porém, sublinha que a ausência de concretização do benefício público advogado, a reorientação da missão segundo outras prioridades e a descoincidência entre os valores apregoados e a sua prática, constituem motivos de deterioração da satisfação intrínseca. Neste sentido, a atracção, a motivação e a retenção dos recursos humanos passa pelo cumprimento da missão organizacional evocada, por oposição à sua instrumentalização, bem como pelo alinhamento entre a retórica acerca das lógicas de funcionamento e a prática das organizações.

Embora as ONGD sejam diferentes entre si, é relativamente consensual que na sua grande maioria se caracterizam pela insustentabilidade de recursos financeiros e humanos. Anheier (2005) correlaciona a questão do financiamento e da estabilidade de uma organização não lucrativa, aferindo que o carácter de incerteza impacta nos recursos humanos. Acresce, relativamente ao caso português, que

A percepção dos trabalhadores remunerados das organizações não lucrativas como “missionários” ou “voluntários profissionais” é usada como justificação para os baixos salários e longas horas de trabalho, especialmente nas Instituições Particulares de Solidariedade Social. Isto conduz a uma baixa retenção dos trabalhadores procurando muitos dos mais qualificados ingressar em organizações públicas ou privadas lucrativas (Franco et al., 2005, p. 29).

Face a esta realidade é possível aferir que a instabilidade financeira das organizações da economia social influi negativamente no recrutamento e na retenção de assalariados. Os baixos salários podem, a montante, dever-se à insustentabilidade financeira destas organizações e, a jusante, explicar a rotatividade de recursos humanos. Além disso parece existir um efeito pernicioso no mercado de trabalho evidenciado pela relação dialética entre uma missão organizacional de cariz social e a fraca competitividade salarial. Neste âmbito, além da recompensa económica, destaque para outros dois sistemas de recompensa, designadamente social e psicológica, os quais podem promover uma vantagem competitiva em benefício das organizações sem fins lucrativos (Barbeito & Bowman, 1998, citados por Akingbola, 2006). Estes remetem de novo para a recompensa intrínseca de atracção e motivação dos recursos humanos relativamente às organizações não lucrativas (Akingbola, 2006).

Tal é sobremaneira importante considerando que as organizações do terceiro sector são progressivamente reconhecidas como entidades empregadoras pelas instâncias políticas nacionais e europeias (Almeida, 2011). A este propósito, Alatrasta e Arrowsmith (2004)

referem que o sector não lucrativo inglês emprega um número crescente de recursos humanos, todavia os salários são frequentemente baixos, o que implica uma GRH promotora de outros fatores de motivação e compromisso. Por um lado, as organizações não lucrativas competem com o mercado e o sector público por recursos assalariados e estes estão em vantagem em termos do incentivo salarial, por outro, o salário pode constituir um fator de ponderação menos importante comparativamente ao princípio de autonomia (Anheier, 2005) e à missão das primeiras (Kaplan, 2001).

De facto, a missão social e os princípios normativos associados às organizações da economia social podem ser fatores de motivação que pendem a favor destas, em detrimento dos demais sectores de atividade. Neste sentido, uma liderança descentralizada, apoiada no diálogo e na participação constitui um fator de motivação, todavia os incentivos materiais são também importantes (Fowler, 2002b). Com efeito, se o conceito de incentivo equivalia sobretudo a uma recompensa moral decorrente das atividades e da missão social das ONGD e a questão financeira ficava relegada para um plano secundário, a partir da década do 90 do século passado em que as ONGD se tornam mais orientadas para o mercado, os incentivos financeiros passam também a ser encarados como fatores de motivação e de retenção na organização (Fowler, 2002b).

Ainda que a literatura seja consensual relativamente às motivações intrínsecas dos trabalhadores de uma organização da economia social, não se deve desvalorizar “o descontentamento que se regista na dimensão extrínseca do trabalho, particularmente no domínio da progressão na carreira, da possibilidade de frequência de formação e da remuneração” (Parente, 2011, p. 376). Neste âmbito, a insustentabilidade financeira destas organizações justifica, pelo menos em parte, o fraco investimento organizacional no desenvolvimento pessoal e profissional dos recursos humanos, o que é passível de constituir, em consequência, um constrangimento a uma gestão eficaz das ONGD. Ora a expressiva dependência de financiamento público, nacional e europeu, fundamenta a importância e o interesse das organizações fomentarem uma gestão profissionalizada em prol de uma prestação serviços de qualidade (Franco et al., 2005).

Para o efeito, Marcovitch (2000) propõe que se invista na promoção das competências assente numa abordagem formativa contínua e alinhada com a estratégia da organização. Aliás, a “Formação é essencial para a eficácia e sobrevivência das organizações não lucrativas (Akingbola, 2006, p. 1711), considerando que a “formação para a profissionalização trata de valores, conhecimentos, habilidades e atitudes que contribuem para a capacitação de dirigentes,

gestores de projetos, coordenadores de programas, responsáveis por atividades de apoio” (Marcovitch, 2000, p. 129).

A natureza não lucrativa e o princípio da não distribuição de excedentes económicos (ou da distribuição limitada, segundo a tradição europeia da economia social) orientadores das organizações não lucrativas tornam difícil a vantagem competitiva, entre estas e o sector do mercado, em termos de compensações monetárias, pelo que implica uma abordagem à GRH distinta porque, como já referido, a motivação dos trabalhadores não advém de recompensas materiais (Austin, Stevenson & Wei-Skillern, 2006). Tal, não significa, contudo, desvalorizar a questão salarial que constitui *de facto* um fator de competitividade, promotor do desenvolvimento profissional (Diestre & Viggiano, 2009). Se, por um lado, as ONGD confiam na missão social como elemento de vantagem comparativa face a incentivos financeiros que quer o sector público, quer o sector privado lucrativo estão em melhores condições de oferecer, por outro, argumenta-se que esta perspetiva ideológica tem permitido, em certa medida, justificar os baixos salários genericamente associados ao próprio sector da economia social.

Num estudo exploratório sobre o efeito da presença de voluntários nos salários dos assalariados em organizações não lucrativas austríacas, Pennerstorfer e Trukeschitz (2012) determinaram que nas organizações com voluntários os salários dos assalariados eram consideravelmente inferiores (13,1%) por comparação às organizações compostas apenas por recursos humanos assalariados. Perante os resultados obtidos, as autoras apresentaram três hipóteses explicativas, em concreto: i) à luz da abordagem da doação de trabalho, os recursos humanos assalariados doam o seu trabalho a uma missão social em que acreditam, e a qual constitui um fator de motivação e atração (logo, a questão do salário ser mais reduzida é secundarizada); ii) a presença de voluntários pode contribuir para que os trabalhadores assalariados cumpram as suas obrigações, suprimindo a necessidade de lhes oferecer um salário competitivo para os motivar ou promover a sua produtividade; iii) o trabalho voluntário pode ser encarado como complementar ao trabalho dos assalariados pelo que não envolve a necessidade de compensar o diferencial salarial, e se percecionado como substituto reduz o poder de negociação salarial (Pennerstorfer & Trukeschitz, 2012).

Ora a questão do diferencial salarial coloca-se crescentemente entre os recursos humanos assalariados que integram o sector privado lucrativo, o sector público e as entidades da economia social, enquadrada num contexto lato de competição intersectorial. Ainda que as evidências empíricas não sejam consensuais relativamente à existência de um diferencial salarial positivo ou negativo entre os diferentes sectores de atividade, a perceção generalizada indica que os assalariados de organizações não lucrativas auferem remunerações inferiores no

desempenho de funções semelhantes no sector público ou privado lucrativo (Handy, Mook, Ginieniewicz & Quarter, 2007). Num estudo que procurou analisar as perceções dos diretores executivos de 377 organizações não lucrativas canadianas (com dados recolhidos em 2005) sobre o diferencial salarial entre o sector privado lucrativo e o sector não lucrativo, Handy et al. (2007) concluíram que embora os diretores executivos inquiridos tivessem conhecimento do diferencial salarial negativo (ganhariam mais se trabalhassem no sector privado lucrativo) escolheram intencionalmente trabalhar no sector não lucrativo.

As razões justificativas desta opção sustentam-se teoricamente, em linha com uma das hipóteses supra aventada por Pennerstorfer e Trukeschitz (2012) tomando como referência a perspetiva da teoria da doação do trabalho⁶³. Neste sentido, a explicação para os salários baixos no sector não lucrativo prende-se com a motivação dos assalariados pela missão organizacional e consequente doação do seu trabalho em prol da causa social que defendem (Handy et al., 2007). Acresce a justificação com recurso à abordagem da compensação dos diferenciais salariais⁶⁴ por fatores não monetários, ou seja, os baixos salários são compensados por um conjunto de características atinentes ao sector não lucrativo, tais como o princípio de autonomia, a flexibilidade horária, o reconhecimento e a consentaneidade dos valores pessoais nos valores organizacionais, o desenvolvimento pessoal e profissional (Handy et al., 2007). Estes elementos normativos comumente associados ao sector da economia social compensam a débil competitividade salarial do mesmo, privilegiando fatores de satisfação intrínseca.

Esta análise é importante na medida em que o recrutamento e a retenção de recursos humanos competentes e empenhados no sector não lucrativo valoriza e promove as recompensas não monetárias, as quais permitem minimizar o fator motivacional da competitividade salarial favorável ao sector privado lucrativo (Handy et al., 2007). Neste sentido, recrutar, motivar e reter recursos humanos qualificados é fundamental para as organizações não lucrativas, pelo que fomentar uma GRH estratégica passa pela provisão de compensações competitivas (Akingbola, 2006), encaradas como complementos de remuneração. Com efeito, além das recompensas intrínsecas (psicológicas e sociais), é possível destringir as recompensas extrínsecas diretas (recompensa monetária, como o salário, bónus e incentivos financeiros) e indiretas (recompensa não monetária ou benefícios como o seguro de saúde, subsídio de férias, reforma) (Mathis & Jackson, 2011). Trata-se, portanto, de recrutar e

⁶³ Para um maior desenvolvimento, cf. Preston (1989).

⁶⁴ Para um maior desenvolvimento, cf. Weisbrod (1983).

gerir talentos (e.g. promover o desenvolvimento profissional, a gestão de carreira), no sentido de assegurar a motivação, a satisfação e a retenção na organização.

Neste processo, e segundo a perspectiva de Hofstede (1980), convém atender ao contexto cultural de onde emergem as teorias de gestão, no sentido de se proceder à respetiva adaptação tendo em conta a realidade de atuação. Tal assume especial relevo porque

não se trata apenas de diferentes valores dos trabalhadores; existem também, naturalmente, diferenças nas políticas governamentais e legislação (que habitualmente refletem claramente as diferentes posições culturais de um país). E existem diferenças em situações do mercado de trabalho e posições de poder dos sindicatos. Estas diferenças – tangíveis bem como intangíveis – podem ter consequências no desempenho, atenção na qualidade, custo, rotatividade de trabalho e absentismo. As políticas universais típicas que podem funcionar de forma consideravelmente diferente em diferentes países são aquelas relacionadas com incentivos financeiros, promoções e canais de reclamações (Hofstede, 1980, p. 62).

Esta ressalva para as especificidades político-legais e culturais de cada país assume especial relevo no caso das ONGD, dado tratar-se de entidades que atuam, também, no domínio internacional e a contratação de recursos humanos locais envolve uma gestão da sua intervenção em conformidade com as diretivas político-laborais dos países recetores.

Acresce a estes recursos humanos, a gestão do voluntariado. Outrora escassa a literatura e o interesse em torno da temática do voluntariado, o cenário atual é bastante díspar, dado o incremento substancial da produção científica a respeito (Hustinx, Handy & Cnaan, 2010). A GRH assalariados e voluntários abordou-se desde sempre a partir de matrizes teóricas e ferramentas empíricas provenientes do sector privado lucrativo e, conforme refere o estudo da autoria do Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra (CES), as lógicas de funcionamento do segundo ditaram os moldes de gestão dos primeiros (Serapioni et al., 2013). Acresce que o voluntariado é, frequentemente, estudado à luz dos modelos teórico-empíricos da GRH assalariados, contudo devem evitar-se interpretações padronizadas, dado que possuem racionais de funcionamento substancialmente diferentes (Cnaan & Cascio, 1998).

Uma importação e operacionalização *tout court* dos referenciais do mundo empresarial e da GRH assalariados fragilizam, deste modo, a compreensão do voluntariado, enquanto campo de investigação autónomo e com lógicas particulares. A este respeito, Cnaan e Cascio (1998) enumeraram um conjunto de elementos de distinção entre assalariados e voluntários, tais como a motivação, as práticas gestionárias (recrutamento, avaliação, formas de reconhecimento e de penalização), o tipo de compromisso (moral e emocional no caso dos voluntários e também instrumental para os assalariados), o horário de trabalho ou tempo disponibilizado. Neste último caso pressupõe-se que os voluntários trabalham, comparativamente, menos horas para evitar assumir contornos de precarização laboral.

Ainda que o conceito de voluntariado esteja envolto numa pluralidade de definições, conforme problematizado no capítulo 4, parece assentar numa relação de compromisso. Se os modelos de GRH residem no quadro de uma relação contratual que estabelece uma remuneração e uma lógica de subordinação associada à perspetiva Weberiana (1982 [1922]) da dominação legal, o princípio da ausência de remuneração intrínseco ao trabalho voluntário confere-lhe necessariamente uma racionalidade gestonária diferente. Não obstante a motivação salarial constituir um fator de distinção entre os assalariados e os voluntários e envolva, por isso, estratégias gestonárias consentâneas com as respetivas particularidades, tal não significa que os primeiros não acumulem uma motivação associada à missão e aos valores da organização, à semelhança dos voluntários (Anheier, 2005).

Quando se aborda a temática da motivação para o exercício do voluntariado é frequente associá-la a um conjunto de valores, tais como a solidariedade, que por sua vez “tem várias interpretações no mundo de hoje. [...] Porém, foi no pensamento anarquista que a solidariedade encontrou um amplo espaço para a explicação de uma característica usual em nossa espécie: as relações de ajuda mútua e apoio” (Selli & Garrafa, 2006, p. 242). Por contraste à tradicional perspetiva assistencialista, Selli e Garrafa (2006) apresentam uma proposta em que o exercício do voluntariado “orgânico”, encarado como uma intervenção ativa e comprometida e motivado pelo valor da “solidariedade crítica” dos voluntários (e das organizações promotoras), visa uma transformação social. Esta ocorre a partir do reconhecimento, pelos públicos diretos da ação voluntária, dos seus direitos e deveres cívicos, sociais e políticos e um maior envolvimento na definição de políticas públicas e, portanto, de interesse social e coletivo, ou seja, procura promover quer o exercício de cidadania, quer uma democracia participativa (Selli & Garrafa, 2006).

Neste prisma, o voluntariado assume-se como uma expressão do exercício de cidadania ativa, em linha com o que está legalmente regulamentado em Portugal (cf. Decreto-Lei n.º 389/99 de 30 de setembro), e apresenta, portanto, uma dimensão social e política, em que o voluntário (e as organizações que integra) procura transformar a ordem social vigente, marcada pela desigualdade e exclusão social e em prol do benefício coletivo.⁶⁵ A título de enquadramento histórico, o voluntariado no contexto português tem um longo percurso, marcado pela presença de organizações ligadas à Igreja, sobretudo as misericórdias, orientadas

⁶⁵A este propósito, o XIX Governo Constitucional, no âmbito do PES, reconheceu “o voluntariado [como] um valor essencial para uma cidadania mais ativa e solidária”, sendo que “A promoção de uma cultura de coesão social, capaz de contribuir para uma maior qualidade de vida de todos os cidadãos, que reforce os valores da cidadania, exige a implementação de políticas públicas transversais aos vários Ministérios e a participação da sociedade” (Resolução do Conselho de Ministros n.º 29/2013, p. 2729).

para o voluntariado de assistência aos mais carenciados e vulneráveis, sob um racional caritativo e que, após a instauração da democracia no país e o surgimento de outras organizações da sociedade civil, passou a conviver com a emergência de um voluntariado focado na participação social (Serapioni et al., 2013; GHK, 2010), enquanto manifestação de cidadania. No entanto, Catarino ressalva que

Tornou-se lugar-comum afirmar que o voluntariado é uma expressão relevante de cidadania; sem dúvida que assim é; mas não é menos verdade que ele não se reduz a essa expressão, uma vez que precedeu a existência da cidadania e do Estado, emana da entreajuda básica e de realidades conexas, centradas nas pessoas, é independente do facto de existirem Estados, ou instituições semelhantes, e da cooperação com elas (2007, p. 17).

Além disso, e numa outra perspetiva, é também possível considerar que a cidadania não se esgota no exercício do voluntariado.

Retomando o debate em torno das motivações dos voluntários, Ferreira, Proença e Proença (2008), a partir de uma pesquisa a bases de dados bibliográficas sobre a temática, apresentaram uma proposta de classificação constituída por quatro categorias, não mutuamente exclusivas, a saber: i) altruísmo; ii) pertença; iii) ego e reconhecimento social; iv) aprendizagem e desenvolvimento. Tomando como referência esta tipologia, as motivações associadas ao trabalho voluntário têm subjacente um tipo de interesse ou recompensa, ainda que não seja de cariz material ou monetário. Tradicionalmente apenas as motivações “heterocentradas” (orientadas para o interesse social e perpassadas pelo princípio do altruísmo e da solidariedade) se associavam ao exercício do voluntariado, atualmente é relativamente consensual que a sua combinação com motivações “autocentradas” (geradoras de um benefício próprio) (Salas, 2009). Uma revisitação teórica sobre a temática permite concluir, precisamente, a ausência de dissociação entre as motivações “altruístas” e “egoístas” (Serapioni et al., 2013), conforme se versará adiante.

No seguimento deste raciocínio, a questão das motivações pode também ser abordada sob a perspetiva teórica da dávida de Marcel Mauss, que remete para uma relação de troca assimétrica (desigualdade entre o que é dado, recebido e retribuído), contrariamente à lógica da equivalência (entre o que é dado e pago) que caracteriza o funcionamento do mercado (Martins, 2005, p. 54). Desde logo, o trabalho voluntário pressupõe o ato de dar ou de doar tempo, imbuído por valores como a solidariedade, o altruísmo, e envolve o retorno de diferentes tipos de capitais, segundo a terminologia Bourdiana, designadamente simbólico (e.g. realização pessoal), cultural (e.g. aquisição de competências) e social (e.g. reforço e/ou ampliação da rede de contactos).

Considerando que o voluntariado consiste num ato livre, não remunerado e em benefício dos outros (Paine, Hill & Rochester, 2010), importa também discutir até que ponto o trabalho voluntário é, ou não, instrumentalizado no sentido de colmatar a carência de recursos, nomeadamente humanos e financeiros, com que se debatem as organizações da economia social. O voluntariado constitui uma importante fonte de mão-de-obra para inúmeras organizações não lucrativas (Pennerstorfer & Trukeschitz, 2012) e tendo em conta o atual contexto de crise económico-financeira, o debate em torno do voluntariado assume especial importância dada a fronteira ténue que separa o trabalho de natureza voluntária, do trabalho sem remuneração num contexto de precarização do mercado de trabalho (como é o caso dos estágios curriculares e profissionais), e as diferentes motivações correspondentes.

Por um lado, o recurso ao trabalho voluntário pode traduzir-se, para algumas organizações, na obtenção de mão-de-obra não remunerada numa vertente de substituição de recursos humanos assalariados e, portanto, promotora da precarização do mercado de trabalho. Por outro, o trabalho voluntário é passível de representar uma aprendizagem profissional, através do desenvolvimento de competências, sobretudo para os jovens que ainda não entraram no mercado de trabalho. Com efeito, perspetiva-se “como um primeiro espaço de transição ao mercado de trabalho para jovens qualificados e que se encontram sem emprego, sendo uma oportunidade de adquirir experiência” (Alonso, 2000, citado por Coelho & Aquino, 2009, p. 282). As motivações individuais ou egoístas para o voluntariado, tais como a obtenção de competências profissionais e o enriquecimento curricular, foram também apontadas pelos entrevistados no estudo da autoria do CES (Serapioni et al., 2013).

Ora subjacente a este interesse prático de aquisição ou desenvolvimento de competências, pode também vigorar uma motivação primordialmente utilitarista que reside na tentativa de entrar na organização e desempenhar uma função remunerada, a qual é adversa aos princípios e valores intrínsecos ao voluntariado. É neste quadro que o exercício do voluntariado se assume progressivamente, sobretudo pelos jovens, como uma via de entrada no mercado de trabalho, reflexo e promotora da precarização do mesmo (Coelho & Aquino, 2009), e de distorção do ideal-tipo do conceito de trabalho voluntário.

Aliás, um dos desafios do voluntariado prende-se com a relação entre a aquisição e o reconhecimento legal de competências formais e informais a partir do exercício de trabalho voluntário e a empregabilidade (atenda-se a este respeito, o “Passaporte Europeu de

Competências”⁶⁶ criado pela CE), o que acalenta perspectivas discordantes tendo conta a desvirtualização do significado de trabalho quer assalariado, quer voluntário, e a frequente instrumentalização deste último, através de: i) ações de voluntariado que camuflam situações de trabalho precário; ii) organizações que procedem à substituição de profissionais assalariados por voluntários e a tensão daí decorrente; iii) o uso indiscriminado do conceito de voluntariado; iv) o recurso ao voluntariado pelos desempregados como forma de entrada em organizações para potencial acesso a um emprego (Serapioni et al., 2013). Por um lado, o voluntariado permite a aquisição e desenvolvimento de competências que, segundo a legislação nacional e europeia, devem ser valorizadas aquando da procura de emprego, por outro a fronteira entre trabalho voluntário e precarização laboral é ténue e frágil, assumindo crescente importância o reforço da delimitação das duas esferas de atuação.

De reter, portanto, a perspetiva das diversas motivações para o exercício do voluntariado (subordinadas a fatores pessoais e contextuais), e em que a alimentação das mesmas decorre da sua gestão, nomeadamente o fomento do sentido de pertença do voluntário à organização, o seu envolvimento e reconhecimento (Hernández et al., 2004). A identificação das motivações do voluntário é, deste modo, fundamental na e para a gestão organizacional (Ferreira, Proença & Proença, 2008; Serapioni et al., 2013) e a gestão do voluntariado implica uma articulação entre as motivações, as expectativas e as competências dos voluntários e as necessidades das organizações que os acolhem (Anheier, 2005), o que a não existir pode provocar desmotivação e desvinculação (Serapioni et al., 2013). Acresce que as motivações não são estanques, ou seja, vão-se modificando durante o trabalho voluntário, devido a fatores decorrentes ou independentes do seu exercício (Salas, 2009).

No âmbito deste debate, destaque para o Ciclo de gestão de voluntariado (Figura 2.4), enquanto matriz teórica, proposta por Vidal, Villa, Sureda, Simon e Hernando (2007)⁶⁷ e Salas (2009)⁶⁸, e que consiste em seis etapas sequenciais, compostas por um conjunto de atividades consideradas como “boas práticas”⁶⁹, em prol de uma gestão eficiente de recursos humanos voluntários. Alinhado à perspetiva destes autores assumimos, no presente estudo, um Programa

⁶⁶ Trata-se de um documento concebido “para que as competências desenvolvidas através do voluntariado passem a ser oficialmente reconhecidas tanto para fins profissionais como para a aprendizagem, elemento essencial para a motivação de potenciais voluntários e para estabelecer uma ligação entre a aprendizagem não formal e a educação formal” (Parlamento Europeu, Resolução 2011/2293(INI), p. 9). Para um maior aprofundamento, cf. <https://europass.cedefop.europa.eu/pt/documents/european-skills-passport> (acedido a 11 de fevereiro, 2014).

⁶⁷ Manual da autoria de *Observatorio del Tercer Sector*.

⁶⁸ O Ciclo de Voluntariado, segundo a proposta de Salas (2009) contempla as seguintes fases: i) definição (é nesta etapa que se estabelece o Programa de Voluntariado); ii) incorporação; iii) desenvolvimento da ação voluntária; iv) formação e acompanhamento; v) desvinculação.

⁶⁹ Cf. Serapioni et al. (2013).

ou Plano de Voluntariado⁷⁰ como uma ferramenta de operacionalização, pelas ONGD portuguesas, do ciclo de gestão do voluntariado. Ainda que “o peso de cada uma das fases possa variar segundo a organização, segundo a tipologia do voluntariado, segundo as atividades em que as pessoas voluntárias participam” (Vidal et al., 2007, p. 22), nesta pesquisa atribuímos, para efeitos analíticos, igual estatuto de importância a cada etapa do ciclo de gestão do voluntariado.

Figura 2.4 – Etapas do ciclo de gestão do voluntariado



Fonte: Autora, a partir das propostas de Vidal et al. (2007) e Salas (2009).

Em termos gerais, o Plano de Voluntariado⁷¹ traduz uma relação de compromisso entre a organização e o voluntário, com vista a uma efetiva gestão e desempenho de ambas as partes.

⁷⁰ No estudo optamos pelo termo “Plano de Voluntariado”, sendo que se tratou de uma questão meramente semântica, em linha com a perspetiva defendida por Salas (2009). Tal, não significa que os conceitos de Plano, Programa e Projeto de Voluntariado sejam sinónimos, aliás atenda-se a propósito as distintas definições, apresentados por este autor, à luz de um conjunto de elementos da realidade organizacional, todavia este debate ultrapassa os objetivos do presente trabalho.

⁷¹ De referir que no domínio nacional, o artigo 9.º da Lei n.º 71/98, de 3 de novembro, regulamenta a definição, entre a organização promotora e o voluntário, de um Programa de Voluntariado. Contudo, ressaltamos que o facto do Programa de Voluntariado assumir um foco estritamente organizacional exclui a sua operacionalização na modalidade do voluntariado informal, dado que pode ser entendido como uma mera instrumentalização de um processo gestor, em detrimento da aplicação de um conjunto de práticas gestórias estruturadoras da ação

Desde logo, o trabalho voluntário pressupõe um processo gestonário contínuo, em que os moldes de atuação numa etapa têm implicações nas seguintes. Com efeito, pôr em marcha um processo de recrutamento deveria envolver uma análise da realidade interna e externa à organização, a identificação das necessidades organizacionais para posterior definição do perfil do(s) voluntário(s), da estrutura de acolhimento e orientação, bem como a planificação e a estruturação do recrutamento de *per se* e a avaliação do mesmo (Hernández et al., 2004; Serapioni et al., 2013). Trata-se, portanto, das três etapas iniciais do ciclo de gestão do voluntariado e respetiva interligação, conforme ilustrado na Figura 2.4.

Saliente-se, ainda, a diversidade de métodos de recrutamento, nomeadamente através do recurso à rádio, televisão e imprensa (anúncios, artigos), folhetos, boletins informativos, conferências, palestras ou outras apresentações públicas, centros de voluntariado, entre outros (Hernández et al., 2004; Salas, 2009).⁷² Acresce o modo do “passa a palavra” que é o mais frequente, económico e eficaz em termos de facilidade de circulação, embora tal possa ser contraproducente na medida em que pode implicar a formação de grupos fechados em si próprios e a exclusão de potenciais voluntários (Delicado et al., 2002; Hernández et al., 2004).

De elevada importância no processo gestonário é, cumulativamente, a definição e a aplicação de um plano de formação.⁷³ Com efeito, um Programa de Voluntariado deve contemplar ações de formação (alínea f) do art. 9.º da Lei n.º 71/98, de 3 de novembro), organizadas pela própria organização ou por uma entidade externa, ao longo da trajetória do voluntário na organização, as quais envolvem uma permanente adequação às necessidades constatadas para um desempenho eficaz das suas tarefas, bem como a identificação dos seus resultados e o acompanhamento dos respetivos impactos na organização (Hernández et al., 2004). Neste sentido, Salas (2009) refere a importância da avaliação sistemática de um

de voluntariado, independentemente da sua tipologia. Ora no estudo da autoria do Centro de Estudos Sociais (CES), Universidade de Coimbra identificaram-se “diversos argumentos a favor e contra a existência de um enquadramento legal do voluntariado. Se a promoção e o reconhecimento social aparecem como principais argumentos a favor, os riscos de uma regulação tornar o voluntariado demasiado formal e redutor são apresentados como limitações à regulação. Aliás, este carácter redutor e excludente é referido no caso da legislação portuguesa, que não reflete a pluralidade de atividades voluntárias nem tão pouco contempla o voluntariado informal e espontâneo” (Serapioni et al., 2013, p. 259).

⁷² Os autores apresentam as vantagens e desvantagens dos diversos métodos de recrutamento, mas optamos por não explaná-los dado que extrapola os objetivos do presente estudo.

⁷³ Não há um modelo de formação uniformizado, no entanto Salas (2009) apresenta a seguinte classificação: i) formação formal (que se subdivide em formação básica, específica e permanente); ii) formação não formal; iii) formação informal (não está planificada e decorre na sequência de situações do dia-a-dia e que extravasam o trabalho voluntário). Em linha com a categoria de “formação formal” perspectivada por Salas (2009), o estudo da autoria do CES distingue, com base na revisão da literatura, três dimensões formativas: i) básica (formação inicial de enquadramento na organização); ii) técnica ou específica (decorrente de necessidades identificadas no exercício de funções); iii) de avaliação (formação a partir da reflexão sobre o trabalho executado e que integra a formação contínua) (Serapioni et al., 2013).

Programa de Voluntariado em termos da pertinência dos seus objetivos, da sua eficiência, eficácia, impacto e viabilidade.

Outra prática gestonária de relevo assinalada pelos teóricos é o reconhecimento. Cnaan e Cascio (1998) relacionam o reconhecimento com a consolidação do compromisso e a melhoria do desempenho dos voluntários. Salas (2009) salienta que esta fase do ciclo de gestão de voluntariado deve ser consentânea com as motivações dos voluntários, ou seja, diferentes tipos de reconhecimento para diferentes motivações. O reconhecimento deve ser contínuo, e pode classificar-se da seguinte forma: i) institucional e pessoal (Hernández et al., 2004); ii) formal (e.g. entrega de certificados, medalhas, atos públicos de reconhecimento) e informal (e.g. envolvimento e integração na organização, reconhecimento direto, incentivo à participação, à comunicação, ao trabalho em equipa, ao desenvolvimento de competências) (Vidal et al., 2007; Salas, 2009); iii) distribuído no tempo, ou seja, diário (e.g. agradecimentos diretos, *feedback* depois de uma atividade, solicitação de opinião), intermédio (e.g. representação da organização em eventos externos, participação em seminários ou cursos em que os custos são cobertos pela organização) e grande (e.g. entrega de certificado ou medalha, atribuição de novas responsabilidades ou cargo, reconhecimento público) (Salas, 2009).

A etapa final do ciclo de gestão do voluntariado corresponde à desvinculação do voluntário e integra o processo de gestão de saída (através de práticas como a entrevista pessoal sobre o percurso do voluntário na organização, chamada telefónica, envio de carta de agradecimento, entre outras) e a definição da potencial e tipo de relação posterior (e.g. envio de informação, pedido de divulgação de iniciativas, convocação para atividades pontuais, entre outros) (Hernández et al., 2004; Vidal et al., 2007; Salas, 2009). Os custos despendidos por uma organização com o recrutamento de voluntários explica a preocupação da primeira com a retenção dos últimos (Hager & Brudney, 2004) e, deste modo, é possível aferir que a desvinculação de voluntários traduz, genericamente, uma perda de recursos para a organização. Logo, a ausência deste recurso “poderia sugerir que é demasiado desencorajador para muitas ONGD ou que o dinheiro é um substituto mais flexível, se puder ser encontrado” (Fowler, 2000, p. 73).

Considerando que a gestão do trabalho voluntário envolve custos (de natureza variada) para a organização, uma eventual tendência para a rotatividade dos voluntários poderá justificar que muitas ONGD apliquem estratégias gestonárias informais, em detrimento de uma aposta na definição de um Plano de Voluntariado. Por contraponto, a gestão de voluntários (com as diferentes etapas associadas ao processo) representa uma via de atração e de retenção numa organização (Anheier, 2005; Hager & Brudney, 2004). Cnaan e Cascio (1998) apontam,

precisamente, a influência significativa de práticas gestionárias efetivas no compromisso e na estabilidade dos voluntários. Aliás, com base numa revisão teórica sobre a temática, estes autores assinalam uma correlação positiva entre o investimento da organização nas diversas etapas gestionárias e a motivação, o desempenho dos voluntários, bem como na sua elevada retenção, compromisso e satisfação (Cnaan & Cascio, 1998).

À semelhança, Salas (2009) ressalta que o somatório das motivações (heterocentradas e autocentradas), das variáveis contextuais (estrutura e funcionamento da organização e envolvimento imediato) e da relação de compromisso (responsabilidade recíproca entre a organização promotora e o voluntário) resulta em satisfação e retenção. Acresce, ainda, o potencial dos voluntários para a credibilização de uma ONGD, como fonte de capital social e de conhecimento e o contributo para a criação de uma esfera política e social de atuação (Fowler, 2000). Na mesma linha, Onyx e Leonard (2002) salientam o papel fundamental do voluntariado na promoção de capital social. No seguimento deste raciocínio até que ponto o investimento gestionário não permitiria colher resultados positivos a médio e longo prazo?

O debate em torno da gestão do voluntariado remete, também, para o representante ou a figura responsável por essa função, cuja designação varia entre “administrador de voluntários” (Cnaan & Cascio, 1998; Hager & Brudney, 2004), “coordenador de voluntariado” (Hernández et al., 2004; Salas, 2009) ou “responsável de voluntariado” (Salas, 2009), entre outras. O ator em questão, caracterizado por ter um perfil dinâmico, capacidade de trabalhar em equipa, de comunicação e de motivação, bem como competências no domínio das funções que irá desempenhar, as quais genericamente se prendem com o planeamento e a coordenação das funções e das tarefas dos voluntários, o recrutamento, a orientação, a integração, o acompanhamento, a formação e a motivação dos mesmos, bem como a mediação entre estes e a organização (Hernández et al., 2004; Salas, 2009).

A este respeito, atenda-se a possível influência do seu perfil de liderança e de gestão no desempenho dos voluntários (Cnaan & Cascio, 1998). Se em termos teóricos a figura de um responsável pela representação e pela gestão dos voluntários é bem acolhida, a realidade empírica terá que ser analisada caso a caso. Não obstante, Salas refere que:

Independentemente [de existir], nominalmente ou não, a figura do coordenador ou responsável de voluntariado (muitas vezes em função do tamanho ou dos recursos das organizações), a tarefa de acompanhamento e seguimento da pessoa voluntária não lhe corresponde em exclusividade, sendo que esta tarefa afeta também responsáveis, técnicos (se os há) e inclusivamente outras pessoas voluntárias que participam nos programas e projetos que contam com voluntariado (2009, p. 51).

No cômputo geral, o campo do voluntariado arroga um carácter complexo, dada a pluralidade de atores que nele atuam e as mudanças nas suas motivações. Ainda assim, é notória

a ênfase conferida à temática do voluntariado na agenda política nacional, europeia e internacional, enquanto exercício de cidadania com um reconhecido valor social e económico, e é também relativamente consensual, nos debates teórico-empíricos, a promoção da gestão do trabalho voluntário a fim de potenciar as mais-valias decorrentes do mesmo.

3.2.6 Financiamento

A problemática da sustentabilidade financeira das ONGD tem alimentado o debate teórico em torno das suas lógicas de funcionamento e práticas gestionárias. Partindo da premissa que as fontes de financiamento são voláteis, seja dos doadores privados individuais e institucionais e dos financiadores do sector público, um dos desafios gestionários prementes das ONGD prende-se, por um lado, com a questão da angariação de fundos e, por outro, com o equilíbrio entre as estratégias para a sustentabilidade financeira e a manutenção da missão, identidade e valores organizacionais (Edwards & Fowler, 2002; Mendonça & Araujo, 2011). A gestão deste equilíbrio é fundamental dada a instabilidade contingencial. Ainda que todos sectores de atividade tenham de lidar com a imprevisibilidade do contexto externo e estejam sujeitos à dependência de recursos, as ONG apresentam, em termos financeiros, um repto maior, tendo em conta o princípio da não lucratividade associado à provisão dos seus bens e/ou serviços (Mendonça & Araujo, 2011) e à redistribuição limitada das receitas próprias geradas.

De facto, a base dos recursos das empresas advém dos produtos e serviços colocados no mercado a um preço de custo e no caso do Estado provém dos impostos cobrados, o que evidencia a dificuldade das ONGD acederem e manterem recursos, sujeitas à necessidade de adaptação às vicissitudes externas e a uma relação de poder desigual face aos seus financiadores, com implicações potencialmente contrárias à missão e valores organizacionais (Fowler, 2000; 2002a). “A esmagadora maioria não consegue sobreviver com coerência passando por fases onde se tornam prestadores de serviços para obterem verbas que lhes permita fazerem uma travessia do deserto” (Sangreman, 2010, p. 40). A prestação de serviços sociais decorrente da relação contratual com o Estado alimenta-se da necessidade de financiamento estatal por parte destas organizações, (Defourny & Pestoff, 2008), convertendo a missão das mesmas aos imperativos subjacentes às lógicas de subcontratação pelo Estado (Krupenski, 2004). Nesta linha de raciocínio, Van de Poel argumenta que a inclusão das ONGD na execução das políticas estatais de Cooperação compromete

as suas vantagens comparativas nos processos de desenvolvimento (flexibilidade, modos não burocráticos, staff motivado e altruísta, [...] alcançando grupos-alvo inacessíveis, menos ligados a imperativos geopolíticos, atitude inovadora, etc.) à medida que se convertem em órgãos de execução das agências oficiais de ajuda através de mecanismos de cofinanciamento (2010, p. 11).

Os financiadores condicionam, portanto, comportamentos organizacionais face a uma gestão consentânea com as lógicas perpetradas pela sua natureza sectorial (Anheier, 2005). As ONGD parecem, deste modo, evidenciar uma gestão funcionalista e imediatista, de superação a curto prazo da ausência de sustentabilidade financeira. No seguimento desta perspetiva, a dependência financeira das ONGD reflete uma relação de desigualdade de poder destas face aos financiadores, o que culmina na sobreposição da identidade dos segundos às primeiras. Ora esta dinâmica de subordinação representa uma das maiores ameaças à sua autonomia e legitimidade (Van de Poel, 2010; Mitchell, 2014) ao indiciar uma potencial perda de identidade organizacional e sectorial.

Tal, condiciona uma conduta organizacional ética baseada, entre outros fatores, na “integridade financeira” (Rhode & Packel, 2009). Com efeito, a dependência de recursos financeiros acarreta a preocupação ética relativa ao equilíbrio entre a missão das ONGD e os objetivos dos financiadores, suscitando dúvidas relativamente à legitimidade das primeiras. Porém, Defourny e Pestoff alegam que

Apesar dos riscos de isomorfismo [...], a crescente dependência de fundos estatais e a tendência para a profissionalização não são por definição uma ameaça à independência ou influência do terceiro sector. Através da provisão de serviços as OTS podem obter mais recursos e reconhecimento do que o contrário, para perseguir a sua missão social chave e promover os seus valores sociais centrais (2008, p. 9).

Segundo estes autores, a relação contratual com o Estado garante-lhes a obtenção de fundos, sem que tal signifique, necessária e inevitavelmente, a perda do seu propósito e da sua voz crítica. Ou seja, a provisão de serviços e a prática de *advocacy* não são áreas de atuação mutuamente exclusivas (Defourny & Pestoff, 2008). Tomando como referência um estudo focado na realidade belga, Van de Poel (2010), assegura que o financiamento estatal foi fundamental para permitir que as ONGD se mantivessem em atividade, o que é encarado como uma mais-valia e não como um fator, necessariamente, contraproducente.

A literatura revela, portanto, um intenso debate em torno da dependência de recursos das ONGD, e em que parece consensual que o problema reside na aposta gestionária destas organizações numa fonte única ou predominante de financiamento. Pfeffer e Salancik (1978), a partir da sua Teoria da Dependência de Recursos, salientam que qualquer organização necessita de recursos, passíveis de obtenção no ambiente que a circunda, sendo que a sobrevivência organizacional está condicionada pela sua eficiência, em termos da gestão da relação com os provedores dos recursos pretendidos. Tomando como referência esta perspetiva teórica, a problemática subjacente à obtenção e preservação dos recursos resulta da sua carência e da volatilidade do ambiente que os enforma (Pfeffer & Salancik, 1978), em que a necessidade

dos mesmos implica um constante ajustamento aos requisitos dos seus provedores e traduz um impedimento à autonomia das organizações não lucrativas, cujo grau de dependência é aferido pela centralidade dos recursos na prossecução da atuação organizacional (Froelich, 1999).

Neste sentido, a concentração numa única fonte de financiamento, ainda que alinhada com a missão organizacional, constitui um risco à sobrevivência organizacional (Fowler, 2000; 2002a). Nos finais da década de 80 do século passado, tornou-se premente a necessidade de contrariar a dependência e a instabilidade de recursos das ONGD, pelo que a abordagem alternativa residiu, numa primeira fase, no total autofinanciamento organizacional, todavia assenta, atualmente, na mobilização de diversas “opções estratégicas” (Fowler, 2000; 2002a). Froelich (1999) sublinha a evolução das estratégias de financiamento às quais o sector não lucrativo recorre, desde as mais tradicionais (doações privadas individuais e institucionais empresariais e de fundações filantrópicas, e fundos e/ou contractos com o sector público) à mais recente e alvo de crescente incidência (desenvolvimento de atividades ou iniciativas comerciais) como alternativa ou complemento às abordagens clássicas, ainda que objeto de alguma contestação.

Por um lado, esta estratégia mais recente de financiamento é passível de contribuir para a autossuficiência organizacional, por outro acarreta a potencial alienação ou secundarização das atividades diretamente relacionadas com a prossecução da sua missão (Mitchell, 2014). No âmbito desta temática, ressalte-se também a emergência de outras formas de financiamento de respostas a problemas sociais, tais como os Títulos de Impacto Social (TIS), lançados pela *Social Finance*⁷⁴, e que são

um mecanismo financeiro no qual o Estado celebra um contrato com uma entidade gestora, cujos acionistas são os investidores sociais, com base em resultados sociais específicos. Com base nesse contrato, os investidores financiam um serviço ou um conjunto de serviços a médio prazo, geralmente 3 a 7 anos, que são implementados por organizações sociais e que pretende melhorar os resultados sociais de um determinado problema. Se esses resultados sociais forem alcançados, o Estado remunera os investidores, através da entidade gestora do TIS, com a devolução do seu investimento social e um retorno financeiro ajustado ao risco do projeto e potencialmente ao nível de resultados sociais atingidos. Caso os resultados sociais não sejam alcançados, conforme um nível preestabelecido no contrato, o Estado não paga aos investidores, os quais assumem o risco de perder o seu investimento (Miguel, 2014, p. 4).

Ainda que não constituam uma panaceia para financiar todas as respostas sociais, os TIS podem ser, em determinados casos, mais adequados perante outras formas de financiamento, atendendo a que apresentam um leque de vantagens, nomeadamente: i) lógica de

⁷⁴ Trata-se de uma organização sem fins lucrativos inglesa, pioneira na criação dos TIS (*Social Impact Bonds* – SIBs, na designação e sigla inglesa), em 2010 (www.socialfinance.org.uk/, acedido a 19 de setembro, 2014). Em Portugal, a questão do investimento social (que não se esgota nos TIS) tem sido abordada pelo Instituto de Empreendedorismo Social (IES) e pela Fundação Calouste Gulbenkian através do projeto intitulado “Laboratório de Investimento Social” (LIS), do qual é parceira a *Social Finance* (LIS, s.d.).

funcionamento incide sobre os resultados (*outcomes*, em inglês) sociais alcançados, por oposição às atividades e produtos, o que envolve uma gestão eficiente do desempenho para obter resultados eficazes; ii) possibilidade de financiamento de médio prazo das organizações da economia social⁷⁵; iii) definição de propósitos comuns entre atores dos diferentes quadrantes sectoriais, ou seja, organizações da economia social, investidores sociais privados (e.g., empresas, mecenas, fundações) e o sector público, em prol de respostas públicas socialmente inovadoras; iv) colaboração intra sector da economia social; v) o risco inerente ao investimento social incide sobre os investidores (Miguel, 2014; Santos, 2014). Aliás, considerando o risco tácito, os investidores não têm um papel passivo; além da questão monetária, investem as suas competências e *know-how*, procuram a inovação, em prol da eficácia dos resultados sociais eficazes (CGD & Social Finance, 2013).

A propósito desta temática, a Plataforma Portuguesa das ONGD (2014a) definiu, no seu Plano de Atividades de 2014, o objetivo de fazer *lobbying* por alterações legislativas favoráveis a recursos alternativos de financiamento das ONGD, entre os quais os TIS. Acresce o surgimento dos Títulos de Impacto para o Desenvolvimento (TID)⁷⁶, derivados dos TIS, e que embora assentem na mesma lógica de funcionamento, distinguem-se em termos de objeto. De facto, os TID destinam-se aos PED e têm como promotores doadores externos, tais como agências ou institutos de CID, atendendo às limitações de receitas dos governos dos primeiros para remunerar o investimento realizado pelos segundos (CGD & Social Finance, 2013; Santos, 2014). O Relatório do Grupo de Trabalho sobre os TID⁷⁷ refere que estes mecanismos

são mais do que uma nova forma de atrair financiamento para o desenvolvimento; eles são um novo modelo de negócio para os programas de desenvolvimento, desenhados para encorajar a inovação e flexibilidade para melhores resultados que são frequentemente bloqueados pelas limitações dos orçamentos governamentais, contratação e gestão de desempenho (CGD & Social Finance, 2013, p. 7).

Os TID parecem simbolizar, deste modo, uma estratégia alternativa, cujos princípios e as dinâmicas de funcionamento têm o potencial de alterar o campo (do financiamento) da ajuda para o desenvolvimento.

Numa perspetiva geral, estas organizações podem mobilizar recursos financeiros e não financeiros, sendo que os primeiros podem ainda ser subdivididos em financiamento autocriado e gerado por terceiros, e cuja opção deve atender seis elementos, a saber: i) vulnerabilidade (capacidade das ONGD enfrentarem condicionantes externas que comprometam a obtenção de recursos); ii) sensibilidade (tendência da ONGD para ser, mais ou menos, rápida ou lentamente,

⁷⁵ Os autores designam por “organizações sociais”.

⁷⁶ Correspondem aos Development Impact Bonds – DIBs, na designação e sigla inglesa.

⁷⁷ De referir que em junho de 2014 foi lançado um TID piloto (CGD, s.d.).

afetada pelas mudanças num determinado recurso); iii) centralidade (probabilidade de substituição de um recurso); iv) consistência (capacidade de uma ONGD aceder a um recurso sem comprometer a sua missão e identidade); v) autonomia (grau de liberdade de tomada de decisão e de negociação); vi) compatibilidade (grau de semelhança entre os recursos existentes e os que serão adquiridos e que podem exigir maiores ou menos alterações nas estruturas e processos organizacionais (Fowler, 2000, p. 61; 2002a, p. 380). Ora, tendo em conta estes fatores, os recursos não financeiros e os recursos financeiros autogerados parecem constituir opções estratégicas mais favoráveis de combate à dependência de recursos, sendo que cada fonte, em concreto, possui benefícios e inconvenientes gestionários (Fowler, 2000; 2002a).

Com efeito, o perfil de cada estratégia de receitas não é isento de vantagens e de condicionantes e representa, em linha com a Teoria da Dependência, uma adaptação das organizações não lucrativas às flutuações dos recursos, numa orientação progressiva para a diversificação das suas fontes (Froelich, 1999). A diversificação de recursos indicia a diminuição da dependência económico-financeira da organização (Froelich, 1999; Fowler, 2000; 2002a; Mitchell, 2014; Mendonça & Araujo, 2011). Nesta linha de pensamento, Carroll e Stater (2009) salientam que a diversificação de receitas promove a estabilidade financeira das organizações não lucrativas e pode, como corolário, resultar numa consolidação organizacional.

À semelhança, Mitchell (2014) identifica a diversificação de receitas como a estratégia mais frequentemente aplicada pelas ONG transnacionais para assegurar o critério normativo da independência organizacional face aos seus financiadores. De reter, a influência quer da missão organizacional no nível de diversificação de fontes de rendimentos (algumas organizações não lucrativas apresentaram uma relação positiva entre o tipo de missão e a concentração de receitas) (Wicker, Feiler & Breuer, 2013), quer da área de atividade no predomínio de determinada fonte (Frumkin & Keating, 2011).⁷⁸

Porém, contrariamente à perspetiva da diversificação de fontes de receitas relativamente consensualizada na literatura, Foster, Kim e Christiansen (2009) concluíram, no seu estudo, que o crescimento significativo de receitas das grandes organizações não lucrativas nos Estados Unidos residiu na aposta em fontes de financiamento específicas (por vezes somente numa), alinhadas com o tipo de atividades da organização e suportadas pelo desenvolvimento interno de competências profissionalizadas de angariação de fundos e direcionadas a essas fontes. Ou

⁷⁸ Para uma introdução à questão sobre a relação entre diversificação das fontes de receitas e os tipos de atividades das organizações não lucrativas, cf. Chang e Tuckman (1994).

seja, cada organização definiu um modelo de financiamento, o qual está bem “oleado” e orientado para mercados de financiamento já existentes, com motivações concretas e articuladas à missão e às áreas de intervenção das organizações em análise (Foster, Kim & Christiansen, 2009). De igual modo, autores como Frumkin e Keating (2011) contestam a perspectiva teórica dominante ao concluírem que as organizações não lucrativas com uma concentração de receitas apresentam maiores níveis de eficiência administrativa, materializada em despesas administrativas e de angariação de fundos inferiores.

A estratégia de diversificação não é, portanto, isenta de complexidade (Froelich, 1999; Mitchell, 2014). Desde logo, a angariação de recursos representa o processo de obtenção de determinados tipos de capitais para as ONGD perseguirem a sua missão e é, idealmente, orientada pelos valores que lhe conferem a identidade. Ora o debate acende-se perante as relações de poder desiguais subjacentes à necessidade destes recursos, nomeadamente de cariz financeiro, e em que a diversificação de fontes de financiamento surge como estratégia de resposta. A obtenção de fundos de diferentes proveniências acarreta, por um lado, desafios em termos de despesas administrativas, conciliação de diferentes objetivos, requisitos e instrumentos de prestação de contas (Froelich, 1999; Frumkin & Keating, 2011), o que representam, no cômputo geral, acrescidas exigências gestionárias. Por outro, constitui uma via para assegurar uma maior autonomia destas organizações (Froelich, 1999; Pfeffer & Salancik, 1978).

3.2.7 Redes e parcerias

Tomando como referência a perspectiva teórica Bourdiana, o *campo* social da Cooperação para o Desenvolvimento compõe-se de um conjunto de atores, tais como as ONGD, que se relacionam entre si, de forma colaborativa ou competitiva, na tentativa de obter diferentes tipos de capital. Face à escassez de recursos e as constantes transformações no ambiente externo (Pfeffer & Salancik, 1978), a estratégia de “luta entre as ONGD produz-se pela obtenção de determinados recursos: fundos públicos, doações privadas, sócios, voluntários, atenção dos meios de comunicação, reconhecimento social, representação ante os órgãos políticos, etc.” (Martínez, 2006, p. 4), os quais não são mutuamente exclusivos. As ONGD incorrem, por isso, na procura de um conjunto de capitais, tal como o capital social, definido como a “soma de recursos efetivos ou potenciais associados à inserção numa *rede duradoura de relações* mais ou menos institucionalizadas de conhecimento mútuo ou reconhecimento” (Bourdieu, 1980, p. 2).

Apesar da dinâmica de competição existente entre as ONGD, conforme sublinhado por Ribeiro e Marques (2002) relativamente à realidade portuguesa, o atual contexto de crescentes e rápidas transformações possibilita o estabelecimento de relações de colaboração entre estas organizações, nomeadamente a constituição de alianças e redes, ancoradas em lógicas de poder horizontais, fomentadas pelas (TIC), as quais podem contribuir para processos de planeamento e comunicação descentralizados (Edwards & Fowler, 2002). Considerando que as relações de concorrência refletem-se em abordagens tradicionalmente individualizadas de resposta a problemas sociais e com um “impacto isolado”, segundo a aceção de Kania e Kramer (2011, p. 38), a ligação em rede e à escala global remete cada vez mais para o trabalho colaborativo, sob uma visão partilhada, substitutiva da atuação isolada (Iglesias & Carreras, 2013) em prol de um impacto coletivo (Kania & Kramer, 2011).

A literatura sublinha a importância do estabelecimento destas relações quer ao nível intrasectorial, quer entre diferentes atores institucionais dos diversos sectores de atividade (Martínez, 2006; Iglesias & Carreras, 2013; Kania & Kramer, 2011; Austin, Wei-Skillern & Stevenson, 2006; Grant & Crutchfield, 2007; Bornstein & Davis, 2010), sobretudo para o fomento e transversalidade sectorial de respostas socialmente inovadoras (Nambisan, 2009). Acresce que o capital social constitui uma alavanca para criar maior impacto social (Austin, Stevenson & Wei-Skillern, 2006), sendo um elemento inerente à sua potencialização por organizações socialmente empreendedoras (Bloom & Chatterji, 2009; Bloom & Smith, 2010).

A colaboração enquanto lógica de funcionamento ganhou, portanto, um consensualizado relevo. Aliás, é notória a popularidade atual do conceito de parceria⁷⁹ no campo do desenvolvimento internacional (Fowler, 2002d; Lewis, 2007), o qual está, contudo, envolto numa pluralidade de significados e de controvérsia (Fowler, 2002d; Lewis, 2007). Se em teoria os argumentos favoráveis residem, em parte, na conjugação de recursos (e consequente redução de custos) para uma atuação conjunta e integrada, a realidade empírica suscita inúmeras críticas, dado que evidencia frequentemente uma relação de poder unilateral e, portanto, desigual. Neste sentido, é necessário distinguir as parcerias “passivas” das parcerias “ativas, em que as primeiras apresentam um foco exclusivo na aquisição de recursos (nomeadamente financeiros), numa lógica de dependência (por oposição a reciprocidade), e são permeadas por processos gestionários rígidos, sem aprendizagem organizacional; e as segundas traduzem relações baseadas na reflexividade, negociação e aprendizagem constante, orientadas por

⁷⁹ Lewis refere o uso de outros conceitos associados, nomeadamente “colaboração”, “coordenação”, “cooperação”, “complementaridade”, “acompanhamento” (2007, p. 185).

objetivos comuns e pela definição de responsabilidades numa lógica de adaptação e flexibilidade (Lewis, 2007). Esta dualidade remete para a sua real eficiência e eficácia.

A este respeito, Iglesias e Carreras (2013) materializam as relações de colaboração numa tríade de configurações que assumem com potencial para se tornarem significativas e efetivas, designadamente: i) alianças estratégicas; ii) integrações institucionais⁸⁰; iii) redes⁸¹ ou plataformas, em prol de um maior impacto. As primeiras, estabelecidas intra ou intersectorialmente, envolvem a disponibilização de competências distintivas de cada ator para a concretização da visão comum e pressupõem a atribuição de responsabilidades por objetivos ou produtos num determinado período de tempo (Iglesias & Carreras, 2013). À semelhança, Fowler (2002d) identifica o desenvolvimento de competências como um dos elementos propulsores de parcerias efetivas, ao qual acresce a definição do motivo, dos recursos (in)disponíveis, de processos gestionários descentralizados, promotores da horizontalidade de poder e da prestação de contas, a orientação sob os princípios da interdependência e reciprocidade, a perspetiva do longo-prazo e da mudança ou impacto em termos sistémicos.

Ainda que alguns princípios e critérios normativos enformadores de parcerias efetivas estejam presentes nas redes, enquanto outra forma de colaboração entre atores institucionais, a sua integração pauta-se por objetivos diferentes. Conforme salientam Iglesias e Carreras, “não estão limitados geralmente a produtos ou serviços ou ações claramente identificados e temporalizados como costumam estar [...] no caso das alianças estratégicas” (2013, p. 143). As redes para serem significativas e efetivas devem sustentar-se numa visão e objetivos claros e partilhados pelos seus membros, nos princípios de responsabilização e compromisso, numa estrutura de governação eficaz e reconhecida pelos mesmos, em mecanismos gestionários de execução das decisões conjuntas tomadas (a partir dos recursos técnicos, humanos e financeiros provisionados pelos membros), bem como no capital social prévio e nas competências de cada membro (Iglesias & Carreras, 2013). De igual modo, Nambisan (2009), a partir do seu conceito

⁸⁰ O seu valor estratégico reside na possibilidade de: i) “ganhar escala e tamanho de forma mais rápida ou efetiva e sem necessidade de investimento económico direto”; ii) “ganhar acesso a novos âmbitos de atuação, localizações geográficas, destinatários e completar a carteira de serviços de forma mais efetiva”; iii) “somar e gerar capacidades e distribuir riscos para abordar um desafio que se prevê complexo”; iv) “facilitar que a organização se focalize naquilo que realmente sabe ou deve fazer”; v) “garantir a sustentabilidade e sobrevivência da organização ou de um programa ou projeto a médio prazo”; vi) “reduzir custos”; vii) “reforçar-se mutuamente para continuar a avançar para [o cumprimento da] missão” (Iglesias & Carreras, 2013, pp. 131-135).

⁸¹ Ainda que não seja isenta de riscos, o valor estratégico das redes consiste no acesso e na sistematização da informação, na criação de conhecimentos e respetiva disseminação, na capitalização de recursos e de competências recíprocas, na colaboração em prol da inovação, cuja visão partilhada confere e consolida legitimidade, na criação e na operacionalização de sinergias, no acesso a outros atores, na provisão coletiva, e menos dispendiosa, de serviços impossíveis de o fazer a título particular de uma organização e trata-se, ainda, de uma esfera com potencial de ampliação da ação (e.g. campanhas de sensibilização e *advocacy*) (Iglesias & Carreras, 2013).

de “plataformas de colaboração”⁸² salienta o desenvolvimento de competências e a capacidade de ser flexível e de articular as competências entre membros como critérios para que sejam efetivas, bem como a existência de métricas de medição amplas para abarcarem os objetivos dos diversos participantes.

De destacar, portanto, que a esfera das redes abarca as plataformas (de segundo ou terceiro nível) que consistem em redes de organizações que se integram numa entidade criada, enquanto interlocutor representativo perante outros atores institucionais e sectoriais, com o papel de coordenar o trabalho conjunto, de acordo com a visão e objetivos definidos, promover a partilha e a criação de informação e de conhecimento (Iglesias & Carreras, 2013). Com efeito, algumas ONG agregam-se, no seu campo de atuação com base em interesses específicos ou para pôr em prática os mesmos (Martínez, 2006), ou seja, a aproximação poderá dever-se, entre outros fatores, às áreas de atuação, aos públicos comuns. Ora a promoção desta densidade entre pares deve ser complementada com uma aposta na extensão das redes a outros atores que atuam no “ecossistema do empreendedorismo social” (CASE, 2008, p. 23), no sentido de uma conciliação de esforços para a criar respostas com impacto.

Atenda-se que as potencialidades das relações de colaboração decorrem da capacidade de planificar os objetivos definidos, com vista à sua concretização, de promover uma participação efetiva de todos os membros, bem como de uma comunicação transparente (Iglesias & Carreras, 2013), ou seja, passa pela operacionalização de mecanismos de governação e gestão profissionalizados. Acresce que o desempenho eficiente deriva a montante de valores éticos, como a confiança e o respeito (Drayton, 2002). Neste sentido, as relações de colaboração, independentemente da modalidade e dos critérios normativos que as delimitam, devem ser permeadas por um comportamento ético, transparente e responsável.

Embora o estabelecimento de parcerias possa acarretar algumas dificuldades (Lewis, 2007), convém reter que “a cooperação e os sistemas de redes oferecem a única possibilidade de repartir custos e riscos, bem como de acompanhar a informação que se renova constantemente” (Castells, 2007, p. 229) e obter um impacto sistémico, em linha com a sua missão, com menos recursos por contraste a uma atuação de natureza individual (Wei-Skillern & Marciano, 2008). Porém, as organizações não lucrativas tendem a impossibilitar o trabalho em rede ao avaliarem o sucesso da resposta em função do crescimento organizacional (e.g. incremento de receitas,

⁸² Trata-se de esferas de articulação entre diferentes organizações e sectores de atividade, como via para a inovação social, e cujas modalidades correspondem a três etapas do processo de resposta, designadamente plataformas de exploração (definição do problema), experimentação (teste de possíveis soluções) e de execução (disseminação) (Nambisan, 2009).

do número dos projetos e expansão geográfica dos mesmos), em detrimento do impacto social gerado (Wei-Skillern & Marciano, 2008). Ora, “é importante distinguir escala organizacional e escala de impacto. As duas não andam necessariamente de mãos dadas” (Bornstein & Davis, 2010, p. 68).

Aliás, Kania e Kramer (2011) introduziram a perspectiva das “iniciativas de impacto coletivo” que enfatiza a resolução, concertada, de problemas sociais complexos e que, deste modo, contraria o tradicional posicionamento teórico-empírico focado no crescimento organizacional e do qual decorre uma resposta isolada. Não se trata de replicar uma resposta bem-sucedida de uma organização individual, mas de construir, em rede, uma solução de impacto coletivo. É a abordagem contrária que parece paradoxal dada, conforme referem Kania e Kramer (2011), a interdependência global.

Segundo os proponentes das iniciativas de impacto coletivo, o respetivo sucesso deste tipo de colaboração requer a definição, pelos seus membros, de uma agenda comum, a criação de um sistema partilhado de medição e reporte de resultados, promoção de atividades de reforço mútuo e de comunicação contínua, bem como a criação de “organizações de apoio estrutural”⁸³, ou seja, uma estrutura de apoio (logístico-administrativo, recursos humanos próprios, funções de planeamento, gestão) à iniciativa (Kania & Kramer, 2011). Trata-se de uma resposta conjunta, entre diferentes atores institucionais e sectoriais, em prol de um impacto estrutural, coletivamente desenhado e realizado. Esta questão impele, deste modo, para a importância de uma nova abordagem organizacional e gestonária assente num racional de colaboração, que “conduzirá em algumas ocasiões, não em todas, a aproximar-se à noção de impacto coletivo, levará a construir alianças multisectoriais fundamentadas num diagnóstico partilhado da realidade, das prioridades e soluções a abordar” (Iglesias & Carreras, 2013, p. 106).

No âmbito deste debate, Wei-Skillern e Marciano (2008) apresentaram as organizações não lucrativas em rede (*networked nonprofits*) como uma modalidade organizacional mais eficiente, assente: i) num modelo de governação descentralizado e numa liderança alicerçada na confiança por oposição ao controlo; ii) no estabelecimento de relações de parceria de longo-prazo, baseadas na igualdade de poder e alimentadas pela perspectiva de uma ação articulada, definida sob uma missão comum, reconhecedora e promotora das competências de cada ator envolvido. As autoras destacam a motivação e o compromisso dos diversos parceiros da rede para o correspondente impacto social, o qual envolve um trabalho constante de definição e consolidação da visão e princípios comuns, todavia a flexibilidade organizativa e comunicativa

⁸³ Os autores designam por *backbone support organizations*, na versão inglesa.

tácita e a horizontalidade da governação possibilitam a geração de respostas sociais mais estruturadas, concretas e de cariz holístico (Wei-Skillern & Marciano, 2008).

Tomando como referência esta abordagem, Iglesias e Carreras (2013) elaboraram uma matriz de análise das ONG segundo o valor estratégico que conferem às suas relações de colaboração e que contempla *grosso modo* dois grupos, nomeadamente as ONG de origem colaborativa (ou seja, a colaboração como elemento definidor da missão e estratégia de atuação) e, no extremo contrário, as ONG em que o princípio da colaboração é complementar ou acessório. Esta tipologia permite aferir o perfil das ONG segundo um maior ou menor foco colaborativo, o qual acarreta a passagem “da visão organizativa à visão sistémica” (Iglesias & Carreras, 2013, p. 15). Considerando que um dos reptos centrais para a Cooperação portuguesa nos próximos anos prende-se com a promoção de relações de colaboração efetivas, em termos de uma melhor articulação entre os múltiplos atores institucionais e sectoriais que atuam no campo (CONCORD, 2013), inspiramo-nos na matriz analítica de Iglesias e Carreras (2013) para identificar o maior ou o menor foco colaborativo das ONGD portuguesas.

3.2.8 Comunicação externa

Os anos 60 do século XX assistiram à emergência do debate teórico em torno da conceptualização do “marketing social”⁸⁴, que se consolidou duas décadas depois (Silva, Minciotti & Gil, 2013). Kotler define este conceito como o

projeto, a implementação e o controle de programas que procuram aumentar a aceitação de uma ideia ou prática social num grupo-alvo. Utiliza conceitos de segmentação de mercado, de pesquisa de consumidores, de configuração de ideias, de comunicação, de facilitação de incentivos e a teoria da troca, a fim de maximizar a reação do grupo-alvo (1978, p. 288).

Ancorado nos referenciais do marketing, o objetivo do marketing social consiste em que o público-alvo realize uma mudança social. Desde logo, “é aplicado por organizações que têm por finalidade o planeamento e implementação de ideias e causas sociais, que buscam o bem-estar da sociedade, por meio de ações sociais que alteram ou influenciam o comportamento e as atitudes do individuo” (Silva, Minciotti & Gil, 2013, p. 65).

O marketing é, por isso, utilizado pelas organizações não lucrativas para promover não só a sua marca e os bens e serviços prestados, mas também causas (Anheier, 2005). A este respeito, Kylander e Stone (2012) argumentam que embora inúmeras organizações não lucrativas utilizem as suas marcas, sobretudo, como ferramentas de angariação de fundos, outras entidades revelam uma aposta gradual numa abordagem estratégica, focada quer na

⁸⁴ Para uma primeira abordagem ao conceito, cf. Kotler e Zaltman (1971).

consolidação da identidade e coesão organizacional interna, quer no incremento do impacto social, secundarizando, ou mesmo subvalorizando a geração de excedentes económicos. Logo, uma marca pode espelhar estratégias gestionárias funcionalistas ou de legitimação organizacional.

Considerando que os modelos aplicados para analisar a questão da marca advêm do sector privado lucrativo, o que envolve objetivos diferentes face ao sector não lucrativo, Kylander e Stone (2012) propõem um modelo conceptual designado por *Nonprofit Brand IDEA*, e cujas iniciais correspondem a quatro princípios enformadores, nomeadamente: “integridade”, “democracia”, “ética” e “afinidade” (colaboração entre marcas em prol de um interesse coletivo).⁸⁵ Trata-se, portanto, de uma mudança face à perspetiva tradicional e dominante no sector privado lucrativo. Desde logo, os autores salientam que o elevado poder da marca de uma organização não lucrativa reside na convergência entre a vertente interna (identidade, missão, princípios orientadores) e a imagem externa que, por sua vez, permite reforçar a coesão no seio da organização e a confiança entre esta e os seus *stakeholders* externos; como corolário, possibilita o fortalecimento da capacidade interna e a criação de impacto social, alimentando a reputação organizacional, a qual favorece a consolidação da identidade e do posicionamento da marca (Kylander & Stone, 2012).

A reputação e a legitimidade⁸⁶ organizacional tenderão a resultar, ainda, da aplicação de estratégias de comunicação baseadas na transparência, em resposta a um conjunto de desafios, tais como a demonstração da eficiência gestionária de recursos e da eficácia dos serviços provisionados (Costa & Parente, 2013). Se tradicionalmente os modelos de comunicação aplicados pelas organizações não lucrativas para identificar, envolver e fidelizar *stakeholders* externos apresentavam-se simples e diretos, a internet e os *media* sociais representam a rutura com esse posicionamento gestionário (Dixon & Keyes, 2013), na medida em que assentam numa lógica de funcionamento em rede.

Aliás, a sociedade contemporânea funciona em rede e esta é a base da estrutura social atual (Castells, 2007), em que o fluxo de informação e de imagens dos efeitos negativos da globalização são uma constante, assistindo-se à emergência de novos mecanismos de desenvolvimento social, tais como os novos movimentos globais que encetam atividades e processos para gerir o risco (Beck, 2006) e, através do funcionamento em rede, pressionam os poderes políticos e económicos a agir. No seguimento deste raciocínio, as organizações da

⁸⁵ Os autores apresentam cada um destes princípios em detalhe, mas optamos por não o fazer aqui, uma vez que não constitui o foco do presente estudo.

⁸⁶ Para um maior aprofundamento, cf. Suchman (1995).

economia social, tais como as ONGD, usam progressivamente o seu *website* institucional e as redes sociais para sensibilizar e fazer *advocacy*. Não só procuram aproveitar a lógica da rede subjacente a estas ferramentas, o que lhes permite difundir e partilhar informação, em tempo real, à escala global, bem como promover espaços públicos virtuais bilaterais (em que se debatem os problemas socioeconómicos e ambientais que caracterizam a sociedade contemporânea) e fomentar a mobilização de recursos em prol de causas na busca de soluções conjuntas e sustentáveis.

A dinamização dos *media* sociais prende-se, portanto, com o objetivo de envolver um conjunto de *stakeholders*, pelo que são aplicados como fonte de divulgação (visual) do trabalho realizado pela organização, e de potencial obtenção de capital financeiro, humano (voluntários) e social (através de *networking* célere e barato) (Hallberg & Samuelsson, 2010). As plataformas digitais de *networking* social baseiam-se e viabilizam a expansão da rede de relações das organizações, a partir do estabelecimento de um contacto interativo com os seus (potenciais) *stakeholders* e em que estes podem implicar-se de múltiplas formas (Waters, Burnett, Lamm & Lucas, 2009). Neste sentido, constituem ferramentas de comunicação recíproca e representam alavancas para as ONGD incrementarem diversos tipos de capital e a sua esfera de influência.

Ainda que estas ferramentas de comunicação sejam crescentemente usadas para implicar e promover o apoio de potenciais *stakeholders* a uma causa social, um estudo focado nos Estados Unidos, com dados de 2010, concluiu que os *media* sociais não constituem o primeiro formato de envolvimento dos mesmos nem substituem formas mais tradicionais, tais como o voluntariado e os donativos; aliás, aparentemente a realização destas últimas impele ao recurso dos primeiros, assumindo-se como formatos de envolvimento complementares (Dixon & Keyes, 2013). Neste sentido, embora os *media* sociais apresentem um papel importante na obtenção de recursos, não são substitutos dos formatos clássicos de participação numa organização.

De qualquer forma, os *media* sociais permitiram transformar os moldes de influência de uma pessoa perante outros e ampliaram o leque de tipos de envolvimento que estão à disposição das organizações não lucrativas (Dixon & Keyes, 2013), ou seja, assumem o papel de catalisadores de uma diversidade de tipos de implicação que podem ser aproveitados e potencializados pelas organizações da economia social. Para o efeito, devem definir estrategicamente em que atividades as pessoas podem participar, e classificá-las numa perspetiva bidimensional: i) nível de envolvimento (investimento pessoal em termos de tempo, recursos e reputação) e ii) nível de influência (envolvimento numa atividade e correspondente capacidade de influenciar outras

peçoas), considerando que a realização de uma atividade de elevado nível de envolvimento ou compromisso não traduz, necessariamente, um elevado nível de influência (Dixon & Keyes, 2013).

Um outro estudo, também relativo a organizações não lucrativas nos Estados Unidos, analisou como estas utilizam o *Facebook* para envolverem os *stakeholders*, a partir de três estratégias assentes num conjunto de variáveis, fundamentadas teoricamente, a saber: i) revelação (descrição dos programas e serviços provisionados pela organização, apresentação da história e da missão organizacional, presença do logo, indicação do *website* institucional e lista dos administradores do perfil); ii) disseminação de informação (presença de links para fotografias, ficheiros de vídeo e áudio, *press releases*, anúncios e resumos de campanhas); iii) envolvimento (disponibilização de contactos da organização, ferramentas de doação e oportunidades de voluntariado, apresentação de mensagens, provisão de um calendário de eventos da organização, presença de uma loja virtual (Waters et al., 2009, p. 103). Os autores concluíram, por um lado, que as organizações não lucrativas que compunham a amostra do estudo não incorporaram a maioria das aplicações do *Facebook* disponíveis para uma aproximação aos *stakeholders* e, por outro, a revelação de informação institucional foi a estratégia mais frequentemente aplicada, o que evidencia um perfil aberto, no que concerne a apresentação da organização, mas de utilização simplificada em termos de divulgação de informação organizacional e de envolvimento dos *stakeholders* (Waters et al., 2009).

Contrariamente ao que se poderia esperar, esta rede social parece representar uma abordagem gestionária mais funcionalista, em detrimento de uma utilização estratégica dos *media* sociais, encarados como uma possível fonte de angariação de recursos financeiros, humanos e sociais. Este incipiente uso dos *media* sociais aparenta, também, dever-se à fraca articulação entre o potencial de cada ferramenta de comunicação e as necessidades das organizações e as expectativas dos *stakeholders*, provavelmente não analisadas de antemão. Ora a eficácia do uso dos *media* sociais decorre da aplicação de uma estratégia direcionada aos públicos correspondentes, ancorada num objetivo social, em detrimento de uma finalidade meramente técnica (Hallberg & Samuelsson, 2010).

Atualmente, adquire importância a rutura com os modelos tradicionais de comunicação, os quais valorizam primordialmente as ferramentas promotoras de maior envolvimento (e.g. contacto presencial), em prol do uso combinado de ferramentas e canais de comunicação *offline* e *online*, nomeadamente porque uma das debilidades dos meios de comunicação tradicionais prende-se com a unilateralidade da relação, minimizando fortemente o potencial do nível de influência das pessoas (Kylander & Stone, 2012). No seguimento desta perspetiva, uma

orientação estratégica em termos de comunicação externa parece ancorar-se na aplicação de diversas ferramentas potenciadoras do envolvimento e da mobilização de diversos tipos de capitais, por contraste a organizações com uma orientação reativa, representativas de uma gestão imediatista.

3.3 Das práticas ao potencial de impacto: uma proposta de análise

Outra problemática central no âmbito da atuação das ONGD prende-se com o impacto criado a partir das intervenções de desenvolvimento que levam a cabo. Considerando que a intervenção de uma ONGD pode traduzir-se em ações pontuais, campanhas de sensibilização, microprojectos, projetos e programas (maior duração e impacto com alcance regional, nacional ou diversos países) (Fernandes, 2005a, pp. 62-63), até que ponto são eficazes?

A crescente reivindicação por demonstrações de intervenções de desenvolvimento eficazes está na origem da temática da avaliação focada no impacto (Afonso & Ribeiro, 2009), enquanto processo de compreensão da relação de causalidade entre a intervenção e os seus impactos (Amaral, 2013, p. 9). O impacto parece encetar, deste modo, uma perspetiva dual, na medida em que se pretende que derive de uma intervenção (a jusante), e se constitua como o motivo propulsor da mesma (a montante). É aqui que o empreendedorismo social encontra o lugar, dada a sua missão social (Dees, 2001) e o seu compromisso para criar impacto. Este decorre do uso eficaz e eficiente de recursos (Nicholls & Cho, 2006), e da identificação de oportunidades para desenvolver respostas inovadoras e criativas promotoras de uma mudança social (Mair & Martí, 2006; OCDE, 2010).

Ora o sucesso da intervenção envolve, segundo Afonso e Ribeiro (2009), um processo de monitorização e de avaliação participativa, dos quais resulta uma aprendizagem cuja incorporação é central na delineação e implementação de novas intervenções (Afonso & Ribeiro, 2009; Fowler, 2002e). Neste sentido, a monitorização e a avaliação sistemáticas e promotoras do envolvimento dos *stakeholders* assumem-se como etapas fundamentais de análise do desempenho e da implementação de mecanismos de melhoria e de integração de aprendizagens em prol da eficácia do desempenho organizacional. A avaliação do desempenho não é um processo fácil (Edwards & Hulme, 2002a), dada a dificuldade em quantificar fenómenos holísticos e heterogéneos na sua génese. Esta quantificação é tanto mais difícil, quanto reveladora de um campo complexo, mutável. Ainda assim, as organizações “podem

melhorar significativamente o seu desempenho atual ao avaliar a aprendizagem, o reforço institucional, níveis de participação” (Edwards & Hulme, 2002b, p. 207).

A este respeito, torna-se importante reconhecer os fracassos como fonte de aprendizagem (CASE, 2008), num quadro alargado de estratégias organizacionais e gestionárias aplicadas com vista à criação de impacto social. De facto, assistimos a um foco excessivo nas métricas dos casos de sucesso e a subvalorização dos fatores espaço-temporais que os enformam, bem como das aprendizagens a retirar do insucesso enquanto elemento profundamente imbricado no processo de inovação e o qual, por sua vez, subjaz o empreendedorismo social (Dacin, Dacin & Matear, 2010; CASE, 2008).

Quando se fala em avaliação é importante ter em conta que o termo “indica a relevância, a eficácia, a eficiência, o impacto e a sustentabilidade de um projeto ou programa” (Afonso & Ribeiro, 2009, p. 7). A “relevância” é encarada *grosso modo* como a combinatória entre o propósito e os objetivos de uma determinada intervenção e as necessidades e prioridades locais (Afonso & Ribeiro, 2009). Neste sentido é consensual, pelo menos em teoria, a importância de encetar um processo de levantamento de necessidades para identificar as prioridades de intervenção, vulgarmente designado por avaliação *ex ante*. Trata-se, portanto, de promover o enraizamento territorial da intervenção, com forte participação dos públicos diretos enquanto atores, apanágio do processo de empreendedorismo social. Por conseguinte, e tomando como referência a proposta teórica da EMES, o envolvimento participado dos destinatários da ação é um princípio intrínseco à organização socialmente empreendedora (Kerlin, 2006), a qual visa criar impacto.

A complexidade dos problemas socioeconómicos a que as ONGD pretendem dar resposta justifica sobremaneira a importância da intervenção assentar num esforço articulado entre diferentes atores institucionais das diferentes pertenças sectoriais. Aliás, um dos princípios enformadores e orientador da intervenção das ONGD é o da parceria intra e intersectorial (Fernandes, 2005a). Porém, muitas das parcerias estabelecidas pelas organizações não lucrativas tradicionais evidenciam um quadro de instrumentalização, dado o cariz isolado e imediato da relação (Wei-Skillern & Marciano, 2008). Proença (2013) num inquérito realizado, em 2011, às associadas da Plataforma Portuguesa das ONGD, concluiu que

A parceria surge mais como imposição do financiador, nuns casos, ou por necessidade operativas, noutros casos. Esta abordagem surge sobretudo no que se refere à parceria entre as ONGD portuguesas e as dos Países Em Desenvolvimento, em que estas são remetidas para papéis mais operacionais e sem um papel preponderante em temas como o da avaliação ou da monitoria das políticas e em que a prestação de contas é dominante no sentido ONG dos PED / ONGD portuguesas (Proença, 2013, p. 38).

Por conseguinte, para criar um impacto coletivamente definido nomeadamente a partir da avaliação diagnóstica é central que as relações de colaboração entre diversos atores de diferente pertença sectorial estejam alicerçadas numa visão partilhada e ação integrada (Iglesias & Carreras, 2013). A este respeito, Grant e Crutchfield (2007) identificaram seis práticas promotoras de organizações não lucrativas com elevado impacto (aplicadas em maior ou menor grau), nomeadamente: i) combinar a provisão de serviços e atividades de *advocacy*; ii) promover relações de colaboração com o mercado, (e.g. estabelecimento de relação de parceria, promoção de práticas de responsabilidade social e iniciativas de angariação de recursos no mercado revertidas para a missão social); iii) inspirar comunidades de apoiantes; iv) alimentar redes de organizações não lucrativas em termos de apoio a organizações pares, criação de alianças; v) desenvolver uma grande capacidade de adaptação para manter o impacto; vi) promover uma liderança partilhada.

As autoras sublinham a combinação destas seis práticas com o investimento numa base gestonária sólida, encarada como alavanca para a manutenção do impacto, em concreto, na diversificação de fontes de financiamento (em estreita articulação com a estratégia de impacto), na compensação dos membros executivos, bem como na aposta em infraestruturas de informação sofisticadas (Grant & Crutchfield, 2007). Trata-se, portanto, da conjugação do potencial de práticas organizacionais e gestonárias no domínio do impacto, ou seja, na definição de uma intervenção com impacto.

Acresce que “A avaliação constitui um instrumento de gestão que permite [...] fornecer uma base para a responsabilização dos agentes envolvidos e para a transparência dos processos” (Afonso & Ribeiro, 2009, p. 12). Deste modo, a avaliação de uma intervenção está intrinsecamente relacionada com a prestação de contas acerca da eficácia, ou não, do seu desempenho e da correspondente relação com a missão organizacional (GRI-G3, 2010). A prática de prestação de contas sobre o desempenho organizacional não se dissocia da temática da transparência, conforme já problematizado neste capítulo. Aliás, um desempenho eficaz e a prestação de contas são determinantes para legitimar uma intervenção de desenvolvimento (Edwards & Hulme, 2002a). A este respeito, Mair e Martí sublinham que “é necessária mais pesquisa e prática gestonária para estabelecer o impacto social como uma dimensão essencial da avaliação de desempenho (2006, p. 42).

Com o intuito de responder à questão sobre como potencializar o impacto social gerado por organizações socialmente empreendedoras, Bloom e Chatterji (2009) elaboraram uma matriz de análise que congrega sete fatores ou capacidades organizacionais, a saber: i) Recursos Humanos; ii) Comunicação; iii) Estabelecimento de Alianças/ Parcerias; iv) *Lobbying*; v)

Geração de excedentes económicos; vi) Replicação; vii) Estimulação das forças de mercado (Quadro 2.7).⁸⁷ A articulação da primeira letra de cada capacidade organizacional forma a sigla, na versão em inglês, que denomina o próprio modelo - SCALERS.

Quadro 2.7 – Descrição das capacidades organizacionais enformadoras do modelo SCALERS

Capacidades organizacionais	Descrição
Recursos Humanos	- Capacidade da organização para promover uma gestão eficaz dos RH assalariados e voluntários (combinação de RH competentes com as necessidades funcionais da organização).
Comunicação	- Capacidade da organização para comunicar eficazmente a sua missão/atuação aos seus <i>stakeholders</i> internos e externos.
Estabelecimento de Alianças/Parcerias	- Capacidade da organização para estabelecer uma rede de relações, visando uma atuação mais sólida com um objetivo social comum (articulação de diversos <i>stakeholders</i> no desenvolvimento de uma atividade e prestação de um serviço para criar impacto social).
Lobbying	- Capacidade da organização para mobilizar recursos e influenciar, por exemplo, a mudanças legislativas ou a definição de políticas públicas em prol da sua missão organizacional.
Geração de Excedentes Económicos	- Capacidade da organização para ser financeiramente sustentável, através da geração de excedentes económicos, do financiamento obtido no âmbito dos projetos e/ou atividades que realiza, de donativos ou de quotas.
Replicação	- Capacidade da organização para reproduzir as atividades e iniciativas que desenvolve e/ou os serviços que presta, garantindo os mesmos índices de qualidade da matriz original e tendo subjacente a promoção eficaz do seu impacto social. Para tal, os autores referem a importância de implementar procedimentos, ações de formação, <i>benchmarking</i> , <i>franchising</i> , sistemas de comunicação.
Estimulação das Forças de Mercado	- Capacidade da organização para dinamizar a economia a partir do desenvolvimento e colocação de novos produtos e/ou serviços no mercado. Trata-se da eficácia da organização para promover o seu impacto social, prosseguindo a sua missão através da expansão da sua área e/ou tipo de intervenção com base na criação de novos mercados de produtos e serviços.

Fonte: Autora, adaptado de Bloom e Chatterji (2009); Bloom e Smith (2010).

Este modelo presume a existência de lógicas de relações em que, por um lado, uma capacidade organizacional pode influenciar a eficácia de outra(s) e, por outro, a sua combinação pode influir no impacto social gerado por uma organização socialmente empreendedora (Bloom & Chatterji, 2009). Neste sentido, o incremento do impacto social deriva da eficácia deste conjunto de capacidades organizacionais, sendo que estas têm implicações mútuas.

Os autores assumem, ainda, sete variáveis contingenciais associadas às capacidades organizacionais elencadas, ou seja, as primeiras podem influenciar as segundas e, como tal, determinar a evolução do impacto social criado, no sentido de o potenciar ou limitar.⁸⁸ De

⁸⁷ Na versão inglesa, designam-se por *Staffing*, *Communicating*, *Alliance-building*, *Lobbying*, *Earnings-generation*, *Replicating* e *Stimulating market forces*.

⁸⁸ Com efeito, uma determinada capacidade organizacional pode desempenhar um papel reduzido na capitalização do impacto social, na medida em que as variáveis contingenciais existentes são suficientemente determinantes

salientar que o conceito de impacto é encarado numa perspetiva bipartida, nomeadamente em função da “abrangência” (número de pessoas e área geográfica abarcada e, assim, associado à noção de escala) e do “grau” (relacionado com a densidade dos resultados) (Bloom & Chatterji, 2009).

Numa abordagem exploratória para testar o modelo SCALERS, Bloom e Smith (2010) formularam um conjunto de hipóteses teóricas que, em termos absolutos, presumem uma correlação de sentido positivo entre as sete capacidades organizacionais e o incremento do impacto social criado por organizações socialmente empreendedoras. Na sua base, os autores sustentam a existência de uma relação entre diferentes tipos de capital e o impacto social, ou seja, o racional de funcionamento do SCALERS pressupõe que as respetivas capacidades organizacionais permitem gerar diversos tipos de capitais capazes de influir no impacto social criado por organizações socialmente empreendedoras (Bloom & Smith, 2010).⁸⁹

O modelo SCALERS representa, portanto, uma matriz de análise inserida no âmbito do debate teórico-empírico alargado sobre a potencialização do impacto social e que decorre da problemática em torno da avaliação do desempenho organizacional. “As questões da potencialização do impacto e da avaliação tornaram-se centrais para a gestão das ONG e baseiam-se na combinação de inovação interna e aprendizagem e adaptação externa” (Lewis, 2007, p. 162). Note-se, que no presente trabalho recorreremos, de forma adaptada, à proposta teórico-empírica do modelo SCALERS, operacionalizada por Bloom e Smith (2010), como ferramenta de avaliação, pelas próprias organizações analisadas na presente pesquisa, da eficácia das respetivas capacidades organizacionais, no sentido projetar o seu potencial de criação de impacto. Conforme adiante veremos, mobilizamos o modelo SCALERS enquanto proposta de análise do potencial das práticas gestionárias do nosso objeto empírico – as ONGD portuguesas – no domínio do impacto.

No seguimento da problematização dos modelos organizacionais e gestionários para a profissionalização, procuramos perceber em que medida as práticas que lhes estão subjacentes se convertem numa intervenção eficaz, avaliada em termos do seu potencial de criação de impacto. O objetivo consiste, portanto, em configurar teoricamente, as dimensões analíticas

desse incremento ou impeditivas do mesmo; logo, as demais capacidades organizacionais tornam-se veículos com maior poder para o incremento do impacto social (Bloom & Chatterji, 2009).

⁸⁹ De ressaltar que os autores reconhecem a importância de explorar duas dimensões analíticas intrinsecamente ligadas à lógica de funcionamento do modelo SCALERS (e apresentadas pelos criadores do mesmo) mas que foram excluídas da abordagem empírica que operacionalizaram, designadamente: i) as eventuais lógicas de relações entre as sete capacidades organizacionais; ii) os fatores contingenciais conducentes a uma maior ou menor influência de cada capacidade organizacional na potencialização do impacto social (Bloom & Smith, 2010).

subjacentes aos modelos organizacionais e gestores sob o conceito de profissionalização construído, e em analisar o seu potencial numa intervenção com impacto, explicando os seus contributos para a construção de organizações com maior ou menor orientação para o empreendedorismo social.

Da discussão em torno do objeto de estudo teórico interessa reter que assenta na compreensão da problemática da profissionalização sob o enquadramento do empreendedorismo social, enquanto fenómeno estudado por diferentes escolas de pensamento que o delimitam segundo princípios e critérios institucionais e normativos, os quais enquadram a análise empírica da presente pesquisa. A nossa proposta do estudo consiste em identificar modelos organizacionais e gestores profissionalizados, presumidos como catalisadores de um potencial de intervenção com impacto, apanágio de organizações socialmente empreendedoras.

CAPÍTULO III

ITINERÁRIO DA PESQUISA: UMA ABORDAGEM MULTIMÉTODOS

Seguindo Creswell (2014), procuramos neste capítulo demonstrar como a seleção da abordagem de pesquisa para estudar uma determinada problemática deriva da conjugação dos pressupostos filosóficos do investigador, do desenho de pesquisa (alinhado com a componente anterior) e dos métodos da pesquisa. Nesta linha de raciocínio, procedemos em seguida à exposição das estratégias e opções tomadas relativamente aos três elementos supra identificados e que, no cômputo geral, servem de justificativa para a abordagem de pesquisa perfilhada e implementada.

1. Considerações em torno da abordagem de pesquisa: das questões de partida e hipóteses teóricas ao modelo analítico

A explanação da problemática enformadora da presente investigação ancorou-se na revisitação da literatura e na mobilização de um leque diversificado de perspetivas teóricas, algumas heterodoxas, que inspiraram a construção de conceitos centrais explorados nos capítulos anteriores. Neste ponto, torna-se essencial abordar, desde logo, os pressupostos teóricos arrogados e a lógica de relações traçada face ao objeto empírico representada no modelo analítico, bem como as hipóteses teóricas orientadoras do estudo.

A pesquisa sustenta-se numa questão de partida geral, a saber: *em que medida os modelos organizacionais e gestionários e o seu potencial de aplicação na intervenção levada a cabo pelas ONGD portuguesas refletem traços de empreendedorismo social?* Esta indagação desdobra-se em três perguntas de formulação mais específica, e intrinsecamente interligadas: *Como se configuram os modelos organizacionais e gestionários destas organizações? Como se definem os perfis de profissionalização enquanto resultado dos modelos organizacionais e gestionários? Quais as implicações dos perfis de profissionalização na definição de uma intervenção com potencial de criação de impacto?*

A respetiva exploração alimentou a definição de cinco objetivos, designadamente: i) identificar o papel do empreendedorismo social no contexto da economia social europeia e do modelo de Estado-Providência português; ii) analisar o empreendedorismo social como resultado de um processo de profissionalização; iii) caracterizar os modelos organizacionais e

gestionários de ONGD portuguesas; iv) construir uma tipologia de profissionalização aplicada às ONGD; v) analisar o potencial das práticas organizacionais e gestonárias das ONGD estudo de caso na criação de impacto. Os objetivos traçados justificaram uma linha de raciocínio articulada em três níveis de análise – macro (com um cariz eminentemente teórico), meso (enfoque teórico-empírico) e o micro (carácter empírico) – num encadeamento interpretativo dos fenómenos da profissionalização e do empreendedorismo social.

No que concerne o nível macro de análise e em correspondência com os objetivos formulados num primeiro momento da dissertação exposto no capítulo 1, procuramos identificar e descrever o modelo de Estado-Providência português e a sua relação com a economia social. No capítulo 2 problematizamos o empreendedorismo social e a profissionalização, enquanto fenómenos para a criação de impacto social. Atenda-se que relativamente às dimensões analíticas que sustentam o conceito de profissionalização construído no presente trabalho, as dimensões estrutura de governação e modelos de liderança foram agregados no tratamento empírico que realizamos.

Associado ao nível meso da investigação, enquadrámos histórica e político-legalmente as ONGD portuguesas, o que complementamos com o levantamento e sistematização de um retrato caracterizador do total das ONGD registadas junto do interlocutor público juridicamente reconhecido para o efeito. O propósito deste mapeamento exploratório, efetuado no capítulo 4, consiste em identificar algumas tendências organizacionais e gestonárias deste subcampo específico de organizações que configuram o campo da economia social em Portugal.

Ao nível micro questionamos, a partir do conceito de profissionalização, os modelos organizacionais e de gestão das 23 ONGD nacionais (seleccionadas como objeto empírico do estudo), balizados pelas sete dimensões analíticas expostas no capítulo 2, as quais se sustentam, como veremos no capítulo 5, em indicadores compósitos de correlação construídos para o efeito. Trata-se, portanto, de reconhecer a sua maior ou menor orientação para a profissionalização e de tipificar *a posteriori* perfis de profissionalização, cujos significados foram analisados, de forma hermenêutica, ou seja, de uma análise extensiva de tipificação de perfis passamos a uma análise intensiva, de carácter interpretativo, sobre o que significam concretamente estes perfis a partir da sua análise em profundidade em duas ONGD seleccionadas para o efeito.

Portanto, ao nível micro prosseguimos, no capítulo 6, com a exploração empírica das diferentes dimensões de análise, segundo uma abordagem qualitativa. O foco da investigação incidiu sobre a compreensão dos modelos organizacionais e gestonários determinados com maior e menor perfil de profissionalização e o potencial das práticas que lhes estão subjacentes

numa intervenção com impacto por parte das ONGD objeto de estudo de caso, explicando os seus contributos para orientações mais ou menos fortes de empreendedorismo social.

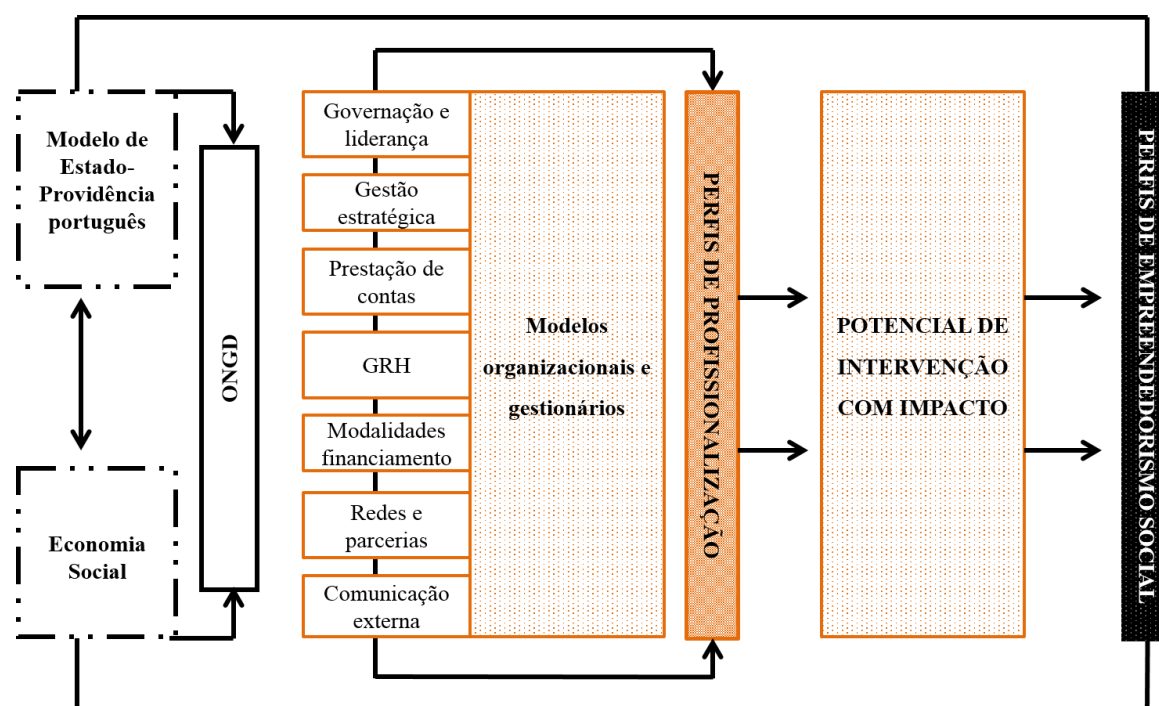
O modelo analítico (Figura 3.5) pretende dar conta da complexidade da relação que as questões de partida e os objetivos sustentam. As lógicas de correspondência e de sentidos assumidos na pesquisa e refletidas no modelo analítico devem ser lidas a partir das variáveis dependentes de segundo grau, designadamente os modelos organizacionais e gestionários e o potencial de intervenção com impacto. Estes são caracterizados com base nas variáveis independentes de primeiro grau, presumindo-se uma interconexão entre si, com implicações recíprocas. A respetiva combinação resulta na determinação de perfis de profissionalização das ONGD portuguesas, os quais constituem a variável dependente intermédia. Por sua vez, estes perfis conduziram ao estudo em profundidade do potencial de intervenção com impacto – variável dependente de segundo grau – que assume um foco interpretativo e abrange ONGD com um perfil de profissionalização suficientemente diversificado, para garantir a sua representatividade social (Guerra, 2006).

A articulação dialética presumida entre os modelos organizacionais e gestionários e o potencial de intervenção com impacto estudou-se à luz da problemática do empreendedorismo social. Com efeito, os perfis de empreendedorismo social representam a variável dependente principal do estudo e a sua compreensão radica na análise das lógicas de funcionamento das variáveis dependentes de segundo grau e da variável compósita dependente intermédia.

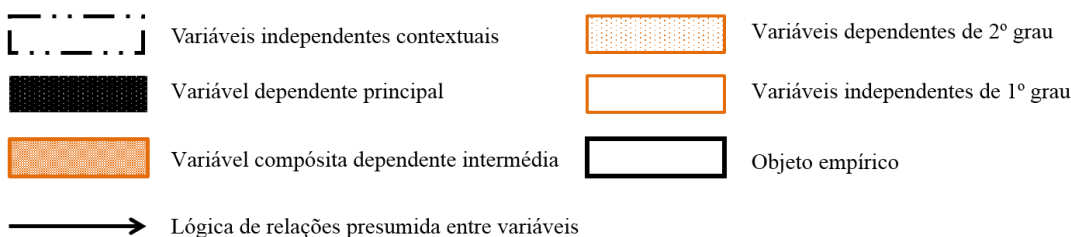
Considerando que o empreendedorismo social alicerça-se numa missão predominantemente social (Austin, Stevenson & Wei-Skillern, 2006; Martin & Osberg, 2007), o seu compromisso para criar valor social (Peredo & McLean, 2006; Mair & Martí, 2006) remete para uma abordagem nova de resolução de necessidades sociais (Hulgård, 2010). Esta decorre da capitalização dos recursos disponíveis, da identificação das oportunidades e da capacidade de potenciá-las de forma empreendedora (Drayton, 2002). Trata-se, portanto, do uso eficaz e eficiente de recursos (Nicholls & Cho, 2006), cuja combinação criativa possibilita o desenvolvimento de soluções inovadoras e sustentáveis de resposta a necessidades sociais e, concludentemente, instigadoras de mudança social (Mair & Martí, 2006; OCDE, 2010).

Nesta linha de raciocínio, presumimos que as ONGD com uma configuração organizacional e gestionária profissionalizada revelam um maior potencial de intervenção com impacto. No estudo, assumimos o impacto gerado pelas ONGD sempre em prol de um ideal de transformação social sistémica (Alvord, Brown & Letts, 2004).

Figura 3.5 – Modelo analítico



Legenda:



O modelo de Estado-Providência português e a economia social representam, por sua vez, as variáveis independentes, assumindo um carácter contextual e estruturante dos tipos de profissionalização identificados nas ONGD nacionais e a sua influência no fomento de organizações socialmente empreendedoras. Ou seja, tornou-se pertinente analisar e compreender a problemática da profissionalização das ONGD portuguesas, sob o enquadramento teórico da economia social e do modelo de Estado-Providência português e o posicionamento político-ideológico deste último face ao empreendedorismo social.

A partir da problematização teórica apresentada e explicitada nos capítulos anteriores do estudo mobilizamos o conceito de profissionalização e de empreendedorismo social, cuja arquitetura de dimensões e de relações ilustramos no modelo de análise construído, e está na base da formulação de um conjunto de hipóteses de investigação. Neste sentido, a primeira hipótese de pesquisa refere-se à forma de estruturação das relações funcionais e hierárquicas entre a direção estatutária e os órgãos executivos da organização. Com efeito, remete para o

nível de verticalização do poder de uma ONGD, o qual depende de modelos de liderança centralizados ou de delegação, se abordados em termos polares.

O envolvimento dos *stakeholders* internos e externos em decisões estratégicas, a autonomia de decisão operacional e o trabalho em equipa são representativos de modelos organizacionais descentralizados, promotores de mecanismos de delegação do trabalho. Logo, a primeira hipótese de investigação avança que *estruturas de governação hierárquicas e modelos de liderança centralizados limitam processos de tomada de decisão participados, democráticos e autónomos, revelando tratar-se de organizações pouco profissionalizadas*.

Ao admitirmos que a adoção de modelos organizacionais centralizados condiciona a profissionalização das ONGD equacionamos, também, as suas implicações nos modelos gestionários. Neste âmbito, emergiu uma segunda hipótese de pesquisa sustentada no propósito que *a ausência de planeamento e gestão estratégica constituem um obstáculo à profissionalização das organizações*. Atenda-se que a definição de um planeamento estratégico remete para o envolvimento de diversos *stakeholders*, materializa-se num documento de registo, contempla indicadores quantitativos e a implementação de instrumentos de monitorização e avaliação do desempenho organizacional alinhados com os objetivos estratégicos estabelecidos. Por conseguinte, a centralização do planeamento estratégico na direção estatutária condiciona a profissionalização das ONGD nacionais e um planeamento de curto prazo reflete uma perspetiva gestionária imediatista e, portanto, também contrária a uma orientação estratégica.

Acresce que o papel das ONGD enquanto atores da economia social prende-se, em última instância, com a promoção do desenvolvimento sustentável, pelo que a profissionalização destas organizações implica, igualmente, a adoção de práticas ambientais, bem como a implementação de processos de certificação dos produtos e/ou serviços prestados. Estes são encarados como catalisadores de legitimação organizacional e como condição para a obtenção de diversos tipos de capitais.

De igual modo, esta legitimação urge, a montante, uma prática de reporte do desempenho organizacional. A adoção de processos e ferramentas de prestação de contas promovem o envolvimento de *stakeholders* e lógicas de funcionamento participativas. Logo, presumimos que uma modalidade de prestação de contas descendente e direcionada para os *stakeholders* internos e externos veicula transparência. Os efeitos daí decorrentes prendem-se com a mobilização de capital simbólico, social e o potencial acesso e/ou fidelização de financiadores.

Nesta lógica de raciocínio, assumimos a adoção de processos e ferramentas de reporte do desempenho organizacional como reflexo de uma orientação gestionária estratégica. A

combinação de processos e instrumentos de prestação de contas de carácter obrigatório-legal e o reporte económico, social e ambiental especializado articulam-se e presumiram-se como uma prática de aprendizagem contínua, promotora de um desempenho organizacional eficaz. Neste âmbito, formulamos uma outra hipótese de investigação, arrogando que *a ausência de processos e instrumentos de prestação de contas especializados e a sua aplicação sob um racional ascendente e funcionalista enfraquecem o grau de profissionalização das organizações.*

Os modelos de gestão caracterizam-se, também, pela existência, ou não, de práticas de GRH (assalariados e voluntários), cuja definição remete para um quadro estratégico ou de instrumentalização das mesmas. Considerando que a eficiência das ferramentas de GRH pressupõe o desenvolvimento profissional, a aquisição de competências, a motivação e a satisfação dos trabalhadores (assalariados e voluntários), contribui, deste modo, para a eficácia do seu desempenho, bem como para a sua retenção na organização. De igual modo, assumimos o recrutamento de recursos humanos residentes na área de intervenção das organizações como um fator de dinamização socioeconómica local, o que representa traços de profissionalização.

Estes estão, igualmente, presentes, a nosso ver, na promoção de uma GRH descentralizada face à direção estatutária, nomeadamente quando esta não acumula funções de execução técnica e, portanto, não acompanha a gestão quotidiana da organização. Trata-se de adotar uma modalidade gestonária facilitadora do envolvimento dos *stakeholders* internos, do seu reconhecimento e de processos transversais de aprendizagem contínua. A combinação estruturada de ferramentas de GRH é sobremaneira importante atendendo a que pode funcionar como fator de motivação, competindo com a questão salarial que representa uma desvantagem face aos restantes sectores de atividade. Nesta linha argumentativa, uma quarta hipótese de pesquisa sustenta que *a ausência de definição de ferramentas de GRH condiciona a motivação e o compromisso dos trabalhadores (assalariados e voluntários), bem como o seu desenvolvimento pessoal e das suas competências, restringindo o grau de profissionalização das organizações.*

Outra vertente de análise da profissionalização incidiu sobre as modalidades de financiamento das ONGD portuguesas. Considerando que as suas fontes de financiamento derivam das lógicas organizacionais e gestonárias, assumimos que uma ONGD cuja estratégia de angariação de fundos aposte na centralização numa única fonte de financiamento constitui um fator determinante para a sua dependência financeira. A fraca e/ou ausência de profissionalização das ONGD nacionais sustentou-se, portanto, sob a perspetiva de um círculo vicioso, em que, por um lado, decorre da insustentabilidade financeira destas organizações e,

por outro, a sua dependência financeira condiciona o investimento na profissionalização das mesmas.

Nesta ótica, consideramos que as ONGD cujos modelos gestionários favoreçam a procura e o acesso a fontes diversificadas de financiamento, quer em termos geográficos quer ao nível institucional e de pertença sectorial, e o desenvolvimento de atividades geradoras de receitas, evidenciam uma orientação financeira profissionalizada. De igual modo, encaramos a definição de processos de fidelização de financiadores como indicativa de traços de profissionalização, dada a mobilização tácita de competências técnicas e a pressuposta adoção de mecanismos de reporte contínuo, promotores da legitimação organizacional. A quinta hipótese teórica inciduiu, portanto, sobre a questão do financiamento, em que a *ausência de diversificação de fontes de financiamento, de processos de fidelização de financiadores e de dinamização de atividades para o autofinanciamento torna as ONGD frágeis em termos de sustentabilidade financeira, o que revela uma fraca profissionalização*.

A ênfase na obtenção de capital financeiro assume-se, também, em termos das relações de colaboração. Esta proposição antecede uma outra que se prende com o reconhecimento institucional das ONGD portuguesas e a potencial obtenção de capital simbólico, social e financeiro decorrente de uma lógica de funcionamento colaborativa, e que se materializa na integração em redes nacionais e internacionais, bem como no desenvolvimento de parcerias, intra e intersectoriais, no domínio nacional e internacional. No seguimento destas correlações, colocamos a hipótese que *um inexistente ou reduzido envolvimento em redes e estabelecimento de relações de parceria, bem como o foco destas no domínio nacional e numa pertença institucional e sectorial única condicionam a orientação estratégica das ONGD, reduzindo o seu grau de profissionalização*.

O processo de envolvimento dos (potenciais) *stakeholders* alimentou a formulação da última hipótese da pesquisa. Considerando que a comunicação externa pode envolver e mobilizar públicos distintos, presumimos que o uso de diferentes ferramentas de comunicação possibilita a angariação de diversos tipos de recursos (financeiros, humanos, técnicos e materiais) e o reconhecimento público da atuação organizacional. Nesta vertente argumentativa, assumimos que a existência desta prática gestonária promove a difusão de informação organizacional, cujos moldes (instrumentos e formato) da informação comunicada influem na transparência das organizações, orientando-se estrategicamente para aquisição de poder simbólico. A legitimação da atuação organizacional reflete, por conseguinte, traços de profissionalização. Neste sentido, arrogamos que *a ausência do uso diversificado de ferramentas de comunicação externa por parte das organizações fragiliza a sua profissionalização*.

2. Entre o posicionamento filosófico e a construção do percurso da investigação

Desde logo, assumimos que qualquer investigação é uma análise parcial do real social, significativamente influenciada pelo posicionamento filosófico do investigador. “As perspetivas, o desenho e os métodos contribuem todos para uma abordagem de pesquisa que *tende* a ser quantitativa, qualitativa ou mista” (Creswell, 2014, p. 17).

O presente estudo enquadra-se na perspetiva filosófica pragmatista, caracterizada pelo foco no problema de pesquisa, que remete para a mobilização articulada de estratégias qualitativas e quantitativas executadas para uma compreensão aprofundada do mesmo e, deste modo, incorrendo na aplicação de uma estratégia pluralista de recolha e análise de dados e consequente interpretação (Creswell, 2014). Se as perspetivas puristas rejeitam a combinação de metodologias qualitativas e quantitativas, dado ancorarem-se em pressupostos epistemológicos distintos, os pragmatistas argumentam, todavia, as vantagens da mobilização de diferentes métodos para uma melhor compreensão do fenómeno em estudo (Niglas, 2000). Neste sentido, reconhecemos as diferenças entre as abordagens de pesquisa, contudo sublinhamos e defendemos que uma abordagem mista possibilita uma (des)construção mais efetiva da problemática em estudo.

A este respeito, Creswell (2014) refere que o pragmatismo não se esgota numa abordagem de pesquisa, pelo contrário, alicerça-se nos pressupostos quantitativos e qualitativos e, como tal, recorre a diferentes métodos e técnicas de recolha e análise de dados associados a cada um deles, selecionados em função da problemática em estudo. A abordagem mista de pesquisa, de origem recente, situada nomeadamente nos finais dos anos 80 e inícios dos anos 90 do século XX, tem sido alvo de debate e materializada num conjunto de procedimentos metodológicos a partir de estudos ancorados em diferentes áreas disciplinares (Creswell, 2014). De uma ampla diversidade conceptual⁹⁰, esta abordagem ganhou crescente relevo pelas suas características e as quais pesaram na definição do desenho da presente investigação.

De facto, a escolha desta abordagem de pesquisa pautou-se pela premissa que a mobilização das abordagens quer quantitativa quer qualitativa possibilita a combinatória das vantagens de cada uma e, deste modo, um maior aprofundamento e compreensão da problemática (Creswell, 2014, p. 218). A alavancagem de uma abordagem mista, em detrimento da aplicação purista de um quadro ontológico, epistemológico e metodológico único, prendeu-se, portanto, com o objetivo de melhor explicar e compreender o objeto de estudo. Atenda-se que a ênfase da

⁹⁰ Cf. Niglas (2004), que elaborou um quadro sinóptico no qual categorizou três tipos de desenhos de pesquisa, com base nas terminologias ou classificações propostas por diversos autores.

abordagem multimétodos coloca-se na operacionalização de diferentes métodos para responder às perguntas de pesquisa, sendo que a análise e interpretação dos resultados obtidos devem ser consentâneos com os pressupostos subjacentes aos métodos mobilizados (Brannen, 2005).

Das diversas tipologias de desenhos de pesquisa no seio da abordagem de métodos mistos, a presente investigação reflete um desenho explicativo sequencial, variante seleção de participantes⁹¹ (Creswell & Plano Clark, 2011). Desde logo, salientamos que o desenho de pesquisa explicativo sequencial comporta, conforme a designação indica, duas fases (Creswell, 2014) e que, em específico, “Esta variante é usada quando o investigador está focado em analisar qualitativamente o fenómeno mas necessita de resultados quantitativos iniciais para identificar e intencionalmente seleccionar os melhores participantes” (Creswell & Plano Clark, 2011, p. 86).

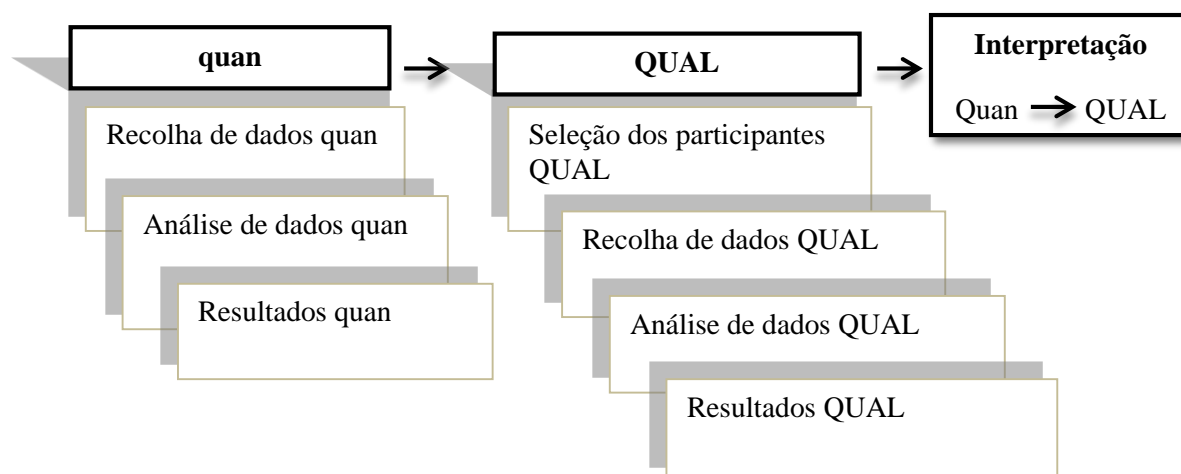
A este propósito, ressaltamos que os resultados obtidos na fase quantitativa do presente estudo constituíram uma pré-condição para a identificação e seleção intencional das duas ONGD participantes com o perfil de profissionalização (combinatória dos modelos organizacionais e gestionários) mais baixo e mais elevado, alvo de estudo de caso. Na fase qualitativa procedemos a uma análise em profundidade dos dois estudos de caso e à sua comparabilidade, aferindo o potencial das suas práticas organizacionais e gestionárias na criação de impacto, indicativas de traços de empreendedorismo social. O forte pendor qualitativo-interpretativo de captação do fenómeno do empreendedorismo social colocou, por conseguinte, maior ênfase na segunda fase e justificou a variante do desenho de investigação operacionalizada. Os resultados qualitativos e quantitativos foram posteriormente interpretados.

A Figura 3.6 corresponde a uma ilustração sinóptica, com recurso aos símbolos⁹² usados nas pesquisas de métodos mistos, dos procedimentos aplicados e representativos das diferentes fases do percurso da investigação. Atenda-se, a respeito, que o uso das maiúsculas evidencia o carácter eminentemente qualitativo da presente pesquisa.

⁹¹ Na versão inglesa, designa-se por *Explanatory sequential mixed methods* e este tipo de desenho misto de pesquisa apresenta duas variantes, a saber: *Follow-up explanation variant* e *Participant-selection variant*.

⁹² Para um maior aprofundamento da sinalética dos métodos mistos, cf. Morse (1991) e Tashakkori e Teddlie (1998).

Figura 3.6 – Percurso da investigação



Fonte: Autora, adaptado de Creswell e Plano Clark (2011).

Importa, pois, apresentar as opções metodológicas atinentes às duas fases da pesquisa. Nas páginas seguintes explanamos a estratégia metodológica operacionalizada, ou seja, o *como* foi abordado o problema de pesquisa. De ressaltar, entretanto, que ao longo do capítulo 1 introduzimos o debate teórico-conceitual mais alargado em torno do sector da economia social e a escolha, no estudo, precisamente pelo conceito de “economia social”, todavia respeitamos a terminologia usada pelos autores mobilizados para a discussão. Aplicamos um procedimento idêntico relativamente ao termo de “ONGD”, o qual assumimos, para efeitos de exposição, como sinónimo de “ONG”, “organizações sem fins lucrativos”, “organizações da economia social” e “organizações do terceiro sector”.

No capítulo 2 mobilizamos duas matrizes analíticas, as Diretrizes GRI - Suplemento relativo ao sector das ONG (GRI-G3, 2010) e o modelo elaborado por Carreras e Sureda (2011), para a construção teórica do conceito de profissionalização, o qual se alicerçou em sete dimensões de análise heurísticas e interrelacionadas, por sua vez, operacionalizadas empiricamente. De salientar, que a estratégia de análise aplicada nos capítulos 1 e 2 consistiu fundamentalmente na pesquisa bibliográfica de obras científicas e de documentos legais, cujo tratamento da informação assentou no recurso às técnicas de análise documental e de conteúdo, incluindo uma incursão pelo campo empírico alicerçada em entrevistas exploratórias. Neste sentido, realizamos entrevistas exploratórias semiestruturadas a informantes privilegiados, designadamente atores representativos de instituições de cúpula (o então IPAD, a Plataforma Portuguesa das ONGD e a Fundação Calouste Gulbenkian), e atores individuais com experiência no campo das ONGD, com o propósito de desenhar a trajetória histórica destas

organizações em Portugal, de identificar os seus principais desafios político-legais, organizacionais e gestionários, à luz da profissionalização e do empreendedorismo social, e de sinalizar ONGD a estudar em sede de estudo de caso.⁹³

No capítulo 4 importa salientar que o mapeamento organizacional e gestionário efetuado, a título exploratório, versou as 157 ONGD registadas, à data de 18 de novembro de 2013, no então IPAD⁹⁴. Os dados obtidos resultaram da consulta aos *websites* das organizações em questão, sendo que a informação foi recolhida entre dezembro de 2013 e abril de 2014. A este respeito, excluíram-se 16 organizações que não tinham *websites* ou que estavam inativos e 13 organizações pelo facto do seu *website* ser um blogue (8) ou uma página de *Facebook* (5), o que fez um total de 128 ONGD analisadas. A construção da base de dados, em *Excel*, contemplou um leque de categorias, designadamente a identificação da forma jurídica, do registo da organização com outro estatuto jurídico além de ONGD, da antiguidade, da localização da sede social (por NUTS II), da visão, missão e valores organizacionais (através do binómio sim/não), dos mecanismos de prestação de contas disponibilizados, dos *media* sociais usados, bem como a disponibilização do plano estratégico, de *newsletter*, do organigrama e dos Estatutos da organização (através do binómio sim/não). Estas categorias encontram-se, até certo ponto, alinhadas com algumas das dimensões analíticas subjacentes ao conceito de profissionalização construído no presente estudo.

O capítulo 5, atinente à primeira fase da pesquisa empírica, envolveu, em termos de procedimentos, a aplicação de um inquérito por questionário⁹⁵ a uma população escolhida de forma teórica ou intencional de 23 ONGD portuguesas. Os dados quantitativos recolhidos permitiram, com base numa análise descritiva e interpretativa, configurar os modelos organizacionais e gestionários das ONGD analisadas segundo um maior ou menor grau de profissionalização e tipificar perfis de profissionalização, conforme aprofundaremos adiante. As organizações intencionalmente inquiridas foram selecionadas com base em critérios intrinsecamente articulados aos objetivos e às perguntas de pesquisa e em linha com os pressupostos teóricos assumidos, garantindo-se a diversidade e a representatividade social de casos, cujas particularidades abordaremos ao longo deste capítulo.

Interessa referir que o inquérito por questionário foi aplicado presencialmente, entre maio e julho de 2011, à direção estatutária, aos diretores executivos e a outros interlocutores destacados pelas próprias organizações para o efeito. Esta ferramenta foi organizada em cinco

⁹³ Cf. Anexo 3 – Guião das entrevistas exploratórias.

⁹⁴ Acedido em: www.ipad.mne.gov.pt/.

⁹⁵ Cf. Anexo 4 – Inquérito por questionário.

dimensões, nomeadamente: i) estrutura da organização (governança e organização do trabalho); ii) modelos de gestão organizacional (gestão do planeamento, financiamento, prestação de contas, redes e parcerias, comunicação externa); iii) certificação e qualidade; iv) GRH assalariados; e v) gestão do voluntariado.

Acresce que congregou algumas perguntas fechadas e, sobretudo, um conjunto de perguntas com resposta múltipla, as quais remeteram para uma categorização das respostas ancorada em raciocínios interpretativos e não de medição ou classificação do objeto empírico postulado pela abordagem extensiva no seu sentido mais purista. Deste modo, os perfis de profissionalização identificados na fase quantitativa ancoraram-se em raciocínios interpretativos em dois momentos distintos, a saber: na construção do instrumento de recolha da informação e na interpretação dos dados obtidos. A fase quantitativa possibilitou a saturação da temática da profissionalização e a correspondente identificação de componentes das dimensões analíticas com necessidade de clarificação.

De salientar, a realização de um pré-teste ao inquérito por questionário, e consequente reformulação, com o intuito de testar a validade do mesmo e estabilizar os indicadores de diagnóstico de práticas organizacionais e gestionárias, assim como o respetivo planeamento da análise dos dados. Note-se, também, que consideramos dezembro de 2010, o horizonte temporal de referência para as questões que assim o exigiam, designadamente as perguntas relativas à dimensão da organização, à categoria profissional dos trabalhadores, à identificação das três principais redes e parcerias nacionais e internacionais, à identificação de três projetos representativos do trabalho da organização na área prioritária de intervenção e ao recrutamento de recursos humanos residentes na área de intervenção da organização.⁹⁶

Retomando a questão da seleção intencional ou teórica das organizações alvo de inquérito por questionário, ainda que se possa reconhecer as suas limitações e afirmar que não permitem a generalização dos resultados ao universo das ONGD portuguesas (157 registadas no Camões – Instituto da Cooperação e da Língua (CICL) à data do estudo), a sua operacionalização decorreu de um conjunto de critérios, a saber: i) registo no, então, IPAD, entidade que confere o estatuto jurídico de ONGD às organizações que o requerem, de acordo com a Lei n.º 66/98 de 14 de outubro; ii) representação pela instituição de cúpula, ou seja, constituição como associadas da Plataforma Portuguesa das ONGD; iii) obtenção de cofinanciamento entre 2008 e 2010 pelo IPAD (em pelo menos um dos anos do período temporal referido e no âmbito da Linha de Financiamento de Projetos de Cooperação para o Desenvolvimento e/ou da Linha de

⁹⁶ Correspondem, respetivamente, às questões EO1, EO2, GO9, GO10, RH2 do inquérito por questionário.

Financiamento de Projetos de Educação para o Desenvolvimento)⁹⁷; iv) cotação de projetos das organizações na Bolsa de Valores Sociais (BVS). O primeiro critério remete para um tipo de subfamília de organizações que integram o amplo sector da economia social e que constitui o foco analítico do estudo e os restantes assumimos como indicativos de uma orientação para a profissionalização.

A base de sondagem⁹⁸ do estudo contemplou as formas jurídicas previstas na LBES (Lei n.º 30/2013), a qual estabelece o regime jurídico do sector da economia social (art. 1.º do diploma referenciado), e o estatuto jurídico de ONGD. O propósito consistiu em definir quotas do tipo amostral resultantes da combinação destas tipologias jurídicas. A partir das bases de dados fornecidas pelas diversas organizações de cúpula sectorial ou disponibilizadas nos seus *websites* institucionais, bem como pelas entidades representativas da política estatal, procedemos ao respetivo cruzamento com os critérios de seleção supra elencados e construímos uma base de sondagem de 75 organizações (Tabela 3.1).

Tabela 3.1 – Organizações integrantes da base de sondagem, segundo a forma jurídica

Forma jurídica	N	%
Cooperativas	2	2,7
Fundações	11	14,7
Associações	61	81,3
Organizações religiosas ⁹⁹	1	1,3
Total	75	100,0

Fonte: Autora.

De salientar que de acordo com a base de sondagem construída para a definição da população a inquirir, identificamos que algumas formas jurídicas previstas na LBES não se combinam com o estatuto de ONGD (e.g. Associações Mutualistas e Misericórdias).¹⁰⁰

⁹⁷ Informação retirada do *website* institucional do então IPAD, acedido a 19 de janeiro, 2011.

⁹⁸ A base de sondagem criada reuniu informação proveniente de diversas organizações de cúpula sectorial à data de abril de 2011, nomeadamente a base da Plataforma Portuguesa das ONGD, da MINHA TERRA - Federação Portuguesa de Associações de Desenvolvimento Local, da ANIMAR – Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local, da UDIPSS–Porto - União Distrital das Instituições Particulares de Solidariedade Social do Porto, da FENACERCI, da União das Misericórdias Portuguesas e do Centro Português de Fundações (CPF). De salientar que em alguns casos consultamos as bases de dados disponíveis nos respetivos *websites* institucionais. A base de sondagem contemplou, também, a informação recolhida junto de entidades de representação da política estatal, tais como a base de dados da Segurança Social (referente a dados de IPSS, Associações Mutualistas, Cooperativas) e do então IPAD. No caso deste último organismo tomamos como referência a listagem disponível no seu *website* institucional em fevereiro de 2011. Acresce, ainda, o fornecimento de algumas bases de dados pela CASES relativas a algumas subfamílias do sector.

⁹⁹ Estatuto sob a tutela da Conferência Episcopal.

¹⁰⁰ Atenda-se a este respeito, que a construção da base de sondagem contou com uma grande dificuldade em reunir informação fiável sobre as formas jurídicas e os estatutos jurídicos de ONGD e de IPSS, dada a dispersão de sentido sobre os mesmos. Com efeito, consideramos, no âmbito do estudo, a forma e o estatuto jurídico como variáveis distintas, contudo no registo formal nas organizações de cúpula, estas tipologias por vezes confundem-

Tomando como referência a Tabela 3.1, obtivemos uma estrutura numérica da população que não salvaguardava a representação das formas jurídicas contempladas no quadro normativo português, pelo que a seleção das organizações a inquirir levou-nos a minorar as associações em benefício da diversidade de outras formas jurídicas, majorando as cooperativas, as organizações religiosas e sobretudo as fundações dada a sua maior representatividade. Apesar de termos feitos alguns exercícios de amostragem por quotas, de modo a sobre representar estes subuniversos numa possível amostra, acabamos por optar por uma seleção intencional das organizações a inquirir a partir de critérios territoriais e por efeito da saturação da informação, considerando que, progressivamente, à medida que contactávamos com o terreno apercebíamos-nos da ausência de pertinência do critério forma jurídica no campo empírico.

Atenda-se a propósito, que no processo de inquirição observamos algumas diferenças no autorreconhecimento das organizações em termos da forma jurídica organizacional (Tabela 3.2). De destacar que a única cooperativa inquirida identificou-se como cooperativa de consumo, no caso das fundações, uma nomeou-se como instituição canónico-civil de direito privado e uma outra como fundação canónica¹⁰¹ e no que concerne às associações, uma apresentou-se como agrupamento complementar de empresas, outra como entidade privada sem fins lucrativos e uma terceira indicou ser uma associação canónica. Esta autorrotulação é interessante porque evidencia a ambiguidade das formas jurídicas, justificando as possíveis lacunas ou incoerências na base de sondagem, bem como o abandono da sua definição enquanto critério inicial de seleção da nossa amostra.

Tabela 3.2 – Autodefinição da forma jurídica enunciada pelas organizações

Forma jurídica	N	%
Cooperativa de consumo	1	4,3
Fundação	3	13,0
Associação de solidariedade social	14	60,9
Agrupamento Complementar de Empresas	1	4,3
Associação Canónica	1	4,3
Entidade Privada sem fins lucrativos	1	4,3
Fundação canónica	1	4,3
Instituição canónico-civil de direito privado	1	4,3
Total	23	100,0

Fonte: Autora.

se, podendo tratar-se de uma questão identitária, na medida em que algumas organizações identificam-se pelo estatuto e outras pela sua forma jurídica.

¹⁰¹ A forma jurídica de Fundação canónica é conferida pela Conferência Episcopal Portuguesa e pelo Governo Civil no caso das demais Fundações.

Decidimos, assim, convidar todas as organizações cooperativas, fundações e organizações religiosas a participarem no estudo, obtendo desde logo recusas por falta de disponibilidade, de interesse ou mesmo por motivo de encerramento da organização. Prosseguimos o contacto com as associações, atendendo ao critério de diversidade de áreas geográficas de localização da sede social, aplicando os inquéritos por questionário por quase todo o país (no Norte, Centro, Lisboa e Alentejo, segundo a NUTS II). Do total das 38 ONGD alvo de diversos contactos, 13 organizações nunca responderam e duas recusaram-se a participar no estudo. De acordo com os requisitos de saturação da informação possível de obter por via de um inquérito por questionário, a nossa análise restringiu-se a 23 organizações (Tabela 3.3), um número que corresponde a 30,7% do universo.¹⁰²

Tabela 3.3 – Organizações inquiridas, segundo a forma jurídica

Forma jurídica	N	%
Cooperativas	1	4,3
Fundações	5	21,7
Associações	17	73,9
Total	23	100,0

Fonte: Autora.

O tratamento dos dados recolhidos assentou, num primeiro momento, na análise descritiva e interpretativa das variáveis relativas quer à identificação genérica das ONGD inquiridas, quer aos seus modelos organizacionais e gestionários. De ressaltar que trabalhamos com os subtotais de resposta a cada questão do inquérito e não com o total de 23 organizações, dado que aplicamos presencialmente o inquérito por questionário, controlando o sentido das “não respostas” que surgiram maioritariamente por não aplicação ao caso concreto e, por isso, a opção de excluir este item das Tabelas construídas.

Ainda no capítulo 5 e após a caracterização sociodemográfica e profissional dos interlocutores inquiridos e a análise descritiva e interpretativa dos modelos organizacionais e gestionários das 23 ONGD, procedemos à descrição dos perfis de profissionalização tipificados, os quais resultam da ponderação de critérios quantitativos com raciocínios interpretativos, teoricamente enquadrados, e a partir dos quais identificamos e selecionamos as duas ONGD com perfis contrastantes e que foram alvo de análise em profundidade com recurso

¹⁰² Cf. Anexo 5 – Quadro de sistematização das ONGD selecionadas para inquirição no presente estudo, segundo os quatro critérios de seleção. De notar a existência de casos que não cumprem a integralidade dos critérios definidos, todavia os mesmos foram considerados para efeitos de representação, quer da configuração jurídica, quer da dimensão do campo.

ao método de estudo de caso. Esta estratégia metodológica é, portanto, representativa da tónica qualitativo-intensivo do desenho de pesquisa que estrutura o presente estudo.

Ressalte-se que por uma questão de coerência interpretativa, introduzimos no inquérito por questionário, de forma adaptada do *Optional Organizational Survey Module* (Salamon & Anheier, 1996, citados por United Nations, 2003), um conjunto de “problemas” estruturados por dimensões e classificados pelas organizações em estudo, de acordo com o respetivo grau de afetação para a prossecução da sua missão. Para classificar as áreas de atividade recorremos à *International Classification of Non Profit Organizations* (ICNPO)¹⁰³ (Salamon & Anheier, 1996, citados por United Nations, 2003) que engloba 12 grandes grupos de atividades e que se subdividem respetivamente em diversos subgrupos.

Os perfis de profissionalização definidos no estudo radicam em sete dimensões de análise suportadas por um total de 23 indicadores intermédios¹⁰⁴, cuja correspondência ilustramos no Quadro 3.8. De ressaltar, a propósito, que estas dimensões analíticas sustentam-se em poucos indicadores, o que exige cautela nas interpretações, as quais têm um carácter meramente indicativo e exploratório. Logo, assumimos as limitações daí decorrentes, ao mesmo tempo que consideramos justificados os raciocínios qualitativos efetuados para enquadrar e compreender os resultados obtidos, bem como o objetivo de aprofundar todas as dimensões analíticas em sede de estudo de caso.

A tipificação dos perfis de profissionalização resultou de um processo bipartido mas intrinsecamente articulado. A primeira etapa de tipificação consistiu na construção de indicadores intermédios a partir da classificação das variáveis originais do inquérito por questionário, em que definimos um gradiente de progressão que variou de «1 a 4», indicativo da menor e maior orientação para a profissionalização, respetivamente. Deste modo, o gradiente de progressão construído traduziu-se na seguinte escala, a saber: «1 – Ausência de orientação para a profissionalização»; «2 – Baixa orientação para a profissionalização»; «3 – Moderada orientação para a profissionalização» e «4 – Elevada orientação para a profissionalização».

¹⁰³ Trata-se de um sistema de classificação das organizações não lucrativas segundo a sua principal área de atividade.

¹⁰⁴ De salientar que embora outras variáveis assumissem relevância teórica, optamos por excluí-las dada a sua fragilidade empírica, decorrente de respostas não válidas e/ou de erros no processo de inquirição.

Quadro 3.8 – Identificação das dimensões analíticas e indicadores intermédios de profissionalização

Dimensão Analítica		Indicadores intermédios (variáveis compósitas)	Variáveis originais (identificação da pergunta do inquérito por questionário)
1	Estrutura de governação e modelos de liderança	Grau de autonomia no processo de decisão entre a direção técnica/executiva e a direção estatutária	Grau de independência no processo de tomada de decisão entre a direção estatutária e o diretor técnico (GO11)
		Grau de autonomia no processo de decisão técnica	Grau de independência no processo de tomada de decisão entre a direção técnica e os RH envolvidos na atividade/projeto (GO12)
		Coordenação de projetos	Coordenador dos projetos (GO10j)
2	Gestão estratégica	Definição de plano estratégico e registo	Definição dos planos de ação (GO1) Horizonte temporal dos planos de ação (GO1a) Documento de registo (GO1c)
		Participação no plano estratégico	Atores participantes na elaboração dos planos de ação (GO1b)
		Definição de indicadores quantitativos	Definição de objetivos que se traduzem em indicadores quantitativos (GO2C)
		Uso de instrumentos de monitorização/ avaliação dos planos de ação	Uso de instrumentos de monitorização/avaliação dos planos de ação (GO3)
		Práticas ambientais	Práticas ambientais aplicadas na organização/projetos (GO5)
		Certificação de produtos/atividades/serviços	Existência de certificação de produtos/atividades (CQ1) Plano em curso para obter certificação (CQ2)
3	Prestação de contas	Prestação de contas aos <i>stakeholders</i>	Prestação de contas aos <i>stakeholders</i> (GO6)
4	Gestão de Recursos Humanos	Responsabilidade pela GRH assalariados	Responsável pela GRH (RH1)
		Recrutamento de RH locais	Recrutamento de RH residentes na área de intervenção da organização (RH2)
		GRH assalariados	Ferramentas de GRH (RH4)
		Gestão dos voluntários	Existência de voluntariado (VL1) Definição de um plano de voluntariado (VL5) Etapas do ciclo de gestão do voluntariado operacionalizadas (VL5a)
		Responsabilidade pela gestão dos voluntários	Membros da organização envolvidos na definição do plano de voluntariado (VL5b)
5	Modalidades de financiamento	Recursos financeiros	Duas principais fontes de financiamento (GF1)
6	Redes e parcerias	Integração em redes	Participação em três redes principais (GO9)
		Estabelecimento de parcerias	Participação em três parcerias principais (GO9)
		Relações interinstitucionais	Intensidade das relações institucionais (GO21)
7	Comunicação externa	Distribuição da <i>newsletter</i> / boletim informativo	Existência de <i>newsletter</i> (GO18) Destinatários da <i>newsletter</i> (GO18b)
		Aplicação de plataformas digitais	<i>Website</i> institucional (GO19a) Blogue (GO19b) Plataforma em redes sociais (GO19c)
		Uso da <i>mailing list</i>	Manutenção de <i>mailing list</i> actualizada (GO20) Usos mais frequentes da <i>mailing list</i> (GO20a)
		Divulgação dos projetos	Meios de divulgação dos projetos (GO10k)

Fonte: Autora.

Antes de avançarmos para a segunda etapa de tipificação dos perfis de profissionalização, importa realçar que os mesmos ancoraram-se num conjunto de pressupostos teóricos, alinhados com as sete dimensões analíticas já identificadas. Seguindo a ordem de exposição das dimensões analíticas e correspondentes indicadores intermédios de profissionalização patente no Quadro 3.8, presumimos que estruturas de governação hierárquicas e rígidas e modelos de liderança centralizados constituem um impedimento ao fomento de organizações profissionalizadas. Desde logo, o cenário de imprevisibilidade em que as ONGD atuam (e.g. contextos geográficos de intervenção marcados pela instabilidade política e a escassez de recursos), exige uma configuração organizacional orgânica, pelo que assumimos que estruturas de governação horizontais e modelos de liderança democráticos, baseados em processos autónomos e participativos de tomada de decisão e promotores de trabalho em equipa traduzem traços de profissionalização.

Para trabalharmos esta dimensão de análise, construímos três indicadores intermédios. Com efeito, procuramos medir o grau de autonomia no processo de decisão entre a direção técnica e a direção estatutária, bem como o grau de autonomia no processo de decisão técnica, pelo que com base nas variáveis originais do inquérito por questionário (que consistiu numa escala de dimensão 10 que variou de «0 – nenhuma autonomia» até «10 – total autonomia») construímos dois indicadores intermédios, respetivamente, com uma escala de progressão que variou de «1 a 4» em que o valor máximo equivaleu a maior orientação para a profissionalização. Ainda no âmbito desta dimensão analítica, construímos um outro indicador intermédio, a partir da variável original do inquérito por questionário relativa à coordenação de projetos, em que definimos novamente uma escala de progressão que variou de «1 a 4» e o valor máximo correspondeu a uma maior orientação para a profissionalização.

A dimensão analítica referente à gestão estratégica foi analisada através da definição de objetivos de longo-prazo, de indicadores quantitativos e de instrumentos de monitorização/avaliação dos planos de ação, bem como do envolvimento dos diversos *stakeholders* no respetivo processo, das práticas ambientais aplicadas e da certificação de produtos, atividades e/ou serviços. A partir das variáveis originais do inquérito por questionário construímos estes seis indicadores intermédios, em que trabalhamos com as combinatórias «elabora/não elabora plano estratégico», «materialização/não materialização num documento de registo», «define/não define indicadores quantitativos» e «usa/não usa instrumentos de monitorização/avaliação dos planos de ação». Seguiu-se a criação de um gradiente de progressão indicativo de maior ou menor orientação para a profissionalização. Acresce ainda os indicadores intermédios relativos ao envolvimento dos *stakeholders* no planeamento

estratégico e às práticas ambientais e à certificação, em que definimos uma escala de progressão que variou de «1 a 4», em que o valor máximo equivaleu a uma maior orientação para a profissionalização.

No presente estudo, outro pressuposto indicativo de profissionalização incidiu sobre a implementação de instrumentos de prestação de contas, sob um quadro alargado de atuação transparente. Neste sentido, trabalhamos com a combinatória «sim/não presta contas» e classificamos os instrumentos de prestação de contas com um gradiente de progressão que variou de «1 a 4», em que o valor máximo correspondeu a uma maior orientação para a profissionalização.

Assumimos, também, que a adoção de ferramentas para a GRH (assalariados e voluntários) traduz traços de profissionalização. Assim sendo, a partir da variável original do inquérito por questionário referente à responsabilidade pela GRH assalariados definimos um indicador intermédio com um gradiente de progressão, em que a descentralização correspondeu ao valor máximo da escala construída. Ainda nesta dimensão analítica, trabalhamos com outra variável original do inquérito por questionário relativa às ferramentas de GRH aplicadas pelas ONGD a três grupos funcionais diferentes e criamos um indicador intermédio que privilegiou a definição de ferramentas gestionárias em detrimento dos grupos funcionais.

Ou seja, presumimos que se uma organização define uma determinada ferramenta gestionária para um grupo funcional, os demais grupos estão também contemplados. Esta opção radica no foco de interesse do estudo, o qual consiste em determinar se as organizações em análise definem, ou não, ferramentas de GRH, sendo tal indicativo de uma maior ou menor orientação para a profissionalização, respetivamente. O indicador intermédio, criado a partir da combinatória «sim/não» para o conjunto de ferramentas de GRH definidas pelas organizações, assentou num gradiente de progressão que variou de «1 a 4», sendo que o último escalão correspondeu ao grau mais elevado de orientação para a profissionalização. Trabalhamos, igualmente, com a combinatória «sim/não recruta RH residentes na área de intervenção da organização», em que a presença correspondeu ao valor máximo da escala definida.

A dimensão de GRH contemplou também os voluntários. Considerando o trabalho voluntário como um elemento característico do sector da economia social, assumimos a existência e gestão destes recursos humanos como indicativo de profissionalização. Neste sentido, e seguindo a mesma lógica de tratamento dos dados já exposta, cruzamos as combinações de variáveis «presença/ausência de voluntários», «presença/ausência de um plano de voluntariado» e «etapas do ciclo de gestão do voluntariado operacionalizadas» e

construímos um indicador intermédio associado a um gradiente de progressão que variou entre «1 e 4», sendo que o valor máximo equivaleu a uma maior propensão para a profissionalização.

A dimensão analítica relativa às modalidades de financiamento assentou no pressuposto que a dependência financeira das ONGD portuguesas envolve um risco iminente: a perda ou redução da missão organizacional, com repercussões na continuidade da sua atuação. Por conseguinte, assumimos que a diversificação de fontes de financiamento (em que se inclui a promoção de atividades geradoras de excedentes económicos) e a adoção de processos e mecanismos de fidelização de financiadores refletem uma orientação positiva para a profissionalização. A partir da variável original do inquérito por questionário referente às duas principais fontes de financiamento, definimos um indicador intermédio associado a um gradiente de progressão que variou de «1 a 4», em que o valor máximo correspondeu a uma maior orientação para a profissionalização.

A sexta dimensão analítica radica no pressuposto que a integração em redes e o estabelecimento de parcerias promove a obtenção de diferentes tipos de capitais, o que é indicativo de profissionalização. Logo, a partir das variáveis originais do inquérito por questionário criamos dois indicadores intermédios associados a um gradiente de progressão que variou de «1 a 4», em que o valor máximo equivaleu a uma elevada orientação para a profissionalização. Ainda no âmbito desta dimensão analítica, procuramos medir o grau de intensidade das relações desenvolvidas entre diferentes atores institucionais, pelo que com base na variável original do inquérito por questionário (que consistiu numa escala de dimensão 10 que variou de «1 - intensidade mínima» até «10 - intensidade máxima») construímos um indicador intermédio com uma escala de progressão representativa de uma maior ou menor orientação para a profissionalização. A este respeito, somamos o grau de intensidade classificado pelas organizações e criamos uma escala de variação de «1 a 4» em que o valor mínimo correspondia a «relações interinstitucionais de intensidade baixa» e o valor máximo a «relações interinstitucionais de intensidade muito elevada».

De notar, ainda, que presumimos a ausência de uma comunicação externa estratégica (encarada como o uso de diferentes ferramentas de comunicação para a legitimação do trabalho realizado e a angariação de recursos de natureza diversa) como um obstáculo à profissionalização das ONGD. Nesta lógica, trabalhamos a dimensão de análise relativa à comunicação externa a partir da construção de quatro indicadores intermédios. Um destes indicadores assentou na combinatória «sim/não elabora *newsletter*» e na classificação da variável original do inquérito por questionário referente aos destinatários da distribuição da *newsletter*, e ao qual associamos um gradiente de progressão que variou de «1 a 4» em que o

valor máximo equivaleu a uma elevada orientação para a profissionalização. A análise desta dimensão analítica contemplou, também, a construção de um indicador intermédio, a partir do cruzamento da combinatória «manutenção/ausência de manutenção de uma *mailing list* atualizada» e da classificação da mesma em termos do maior ou menor uso que lhe é conferido pelas organizações estudadas, ao qual associamos um gradiente de progressão que variou de «1 a 4», em que o valor máximo da escala correspondeu ao carácter multifuncional da *mailing list* (ou seja, ferramenta usada para diversas atividades) e, portanto, indicativo de uma maior orientação para a profissionalização. Outros indicadores intermédios concernentes à comunicação externa são a aplicação de plataformas digitais e os meios de divulgação dos projetos elencados pelas próprias ONGD, em que definimos uma escala de variação entre «1 e 4», em que o último escalão assinalava traços de maior profissionalização.

A segunda etapa de tipificação dos perfis de profissionalização das 23 ONGD analisadas suportou-se na pontuação final obtida por cada organização no total das sete dimensões analíticas. Ou seja, o somatório da pontuação obtida pelas ONGD nas sete dimensões analíticas permitiu-nos calcular a pontuação final de cada organização e, consequentemente identificar o correspondente perfil de profissionalização (Tabela 3.4).

De forma a explicar o tratamento de dados efetuado, importa referir que, a montante, o somatório da pontuação obtida pelas ONGD para cada indicador intermédio equivaleu à pontuação por dimensão analítica. Atendendo ao propósito de salvaguardar o princípio da proporcionalidade entre todas as dimensões de análise, dado que não se sustentam no mesmo número de indicadores e, deste modo, garantir, enquanto pressuposto assumido no estudo, um peso teórico e empírico idêntico, confrontamo-nos com a necessidade de um tratamento de dados adicional. Com efeito, dividimos a pontuação obtida pelas organizações em cada dimensão analítica pela pontuação máxima que podiam alcançar nas respetivas dimensões de análise, e o resultado obtido correspondeu à pontuação final da organização por dimensão de análise e já com o princípio da proporcionalidade contemplado no cálculo efetuado.

A título de exemplo, retenha-se que as organizações podiam pontuar na dimensão relativa à *estrutura de governação e modelos de liderança*, no máximo «12» valores, ou seja, um máximo de «4» valores em cada um dos três indicadores intermédios que suportam esta dimensão analítica. Considerando, também com um propósito meramente exemplificativo, o caso da ONGD1 (O1, na identificação da organização), o somatório dos três indicadores intermédios subjacentes à dimensão analítica referida foi «9 valores», resultado este que dividimos pelo máximo de «12 valores» possíveis, o que nos deu a pontuação final de «0,75 valores» nesta dimensão analítica.

Tabela 3.4 – Ordenação das organizações, segundo o correspondente perfil de profissionalização

Identificação da ONGD	Dimensões de análise							Total ONGD	Perfil de profissionalização
	1	2	3	4	5	6	7		
	Estrutura governação e modelos de liderança	Gestão estratégica	Prestação de contas	GRH	Modalidades de financiamento	Redes e parecerias	Comunicação externa		
O1	0,75	0,75	0,75	0,80	0,50	0,75	0,88	5,18	Moderado
O2	0,50	0,83	0,75	0,70	0,50	0,83	0,94	5,05	Moderado
O3	0,58	0,71	0,75	0,75	0,50	0,75	0,75	4,79	Moderado
O4	0,08	0,13	0,75	0,20	0,75	0,58	0,50	2,99	Baixo
O5	0,50	1,00	0,75	0,50	0,75	0,83	0,81	5,15	Moderado
O6	0,92	0,17	0,75	0,55	0,75	0,92	0,81	4,86	Moderado
O7	0,75	0,71	1,00	0,50	1,00	0,92	0,75	5,63	Elevado
O8	0,83	0,79	0,75	0,65	0,75	0,83	0,88	5,48	Elevado
O9	0,83	0,79	0,75	0,50	0,75	0,92	0,88	5,42	Elevado
O10	0,50	0,17	0,75	0,25	0,75	0,50	0,63	3,54	Moderado
O11	0,92	0,21	0,75	0,75	0,50	0,83	0,75	4,71	Moderado
O12	0,75	0,29	0,75	0,50	0,75	0,83	0,69	4,56	Moderado
O13	0,83	0,29	0,75	0,55	0,75	0,83	0,56	4,57	Moderado
O14	0,83	0,79	1,00	0,90	0,50	0,67	0,69	5,38	Elevado
O15	1,00	0,21	0,50	0,60	1,00	0,92	0,75	4,98	Moderado
O16	0,83	0,88	0,75	0,60	0,75	0,92	0,81	5,54	Elevado
O17	0,50	0,79	0,75	0,45	0,50	0,67	0,88	4,53	Moderado
O18	0,83	0,96	0,75	0,65	1,00	0,92	0,81	5,92	Elevado
O19	0,75	0,21	0,75	0,40	0,50	0,67	0,69	3,96	Moderado
O20	0,67	0,21	0,25	0,90	0,50	0,42	0,81	3,75	Moderado
O21	0,50	0,25	0,75	0,45	0,50	0,50	0,81	3,76	Moderado
O22	0,33	0,88	0,75	0,70	1,00	0,33	0,63	4,62	Moderado
O23	0,92	0,21	0,25	0,50	0,50	0,58	0,50	3,46	Baixo
Total por dimensão analítica	15,92	12,21	16,50	13,35	15,75	16,92	17,19		

Fonte: Autora.

Na identificação do perfil de profissionalização de cada ONGD é importante considerar quer o total máximo de «7» valores que as organizações podiam pontuar («1» valor por cada uma das sete dimensões analíticas), quer os quatro perfis de profissionalização previamente definidos, designadamente ausente, baixo, moderado e elevado. Com efeito, a construção dos quatro escalões correspondentes aos quatro perfis de profissionalização tipificados (Quadro 3.9) permitiu-nos distribuir as 23 ONGD pelos mesmos, consoante a pontuação final obtida.

Quadro 3.9 – Escalões indicativos dos perfis de profissionalização

Perfil de profissionalização	Pontuação
Elevado	[5,26 - 7,00]
Moderado	[3,51 - 5,25]
Baixo	[1,76 - 3,50]
Ausente	[0,00 - 1,75]

Fonte: Autora.

De salientar que o cruzamento dos perfis de profissionalização por dimensão analítica com as variáveis independentes, tais como a antiguidade, a forma jurídica e a dimensão (em termos do número de recursos humanos assalariados) não constituíram critérios determinantes.

A construção dos perfis de profissionalização possibilitou, ainda, um reconhecimento preliminar das dimensões de análise que as ONGD nacionais tendem a (des)valorizar, em termos da definição de práticas organizacionais e gestionárias e presumidas como indicativas de um menor ou maior grau de profissionalização. De facto, as dimensões assumidas no estudo definem as organizações em termos da sua orientação para a profissionalização, o que não esgota a análise do conceito. Deste modo, a escala de progressão criada responde a uma parte do que se pretendeu identificar, designadamente: i) quais as ONGD que apresentam um perfil elevado, moderado, baixo ou ausente de profissionalização e ii) quais as dimensões analíticas em que se verificam maiores ou menores tendências de profissionalização. A escala de progressão permitiu, também, esmiuçar e comparar as especificidades dos modelos organizacionais e gestionários das ONGD analisadas.

Após a classificação do perfil de profissionalização das 23 ONGD e com base no pressuposto que organizações profissionalizadas evidenciam um potencial de intervenção com impacto, recorreremos, de forma adaptada, ao inquérito elaborado por Bloom e Smith (2010), com o triplo propósito de: i) confrontar e validar o diagnóstico efetuado, captando as representações das próprias organizações a respeito; ii) relacionar o perfil de profissionalização das 23 ONGD estudadas com o grau de eficácia das capacidades SCALERS no sentido de identificar quais as organizações mais ou menos profissionalizadas e que, portanto, apresentam uma maior ou menor eficácia dos seus modelos organizacionais e gestionários; iii) projetar as capacidades/dimensões de análise que devem ser alvo de melhoria em função do seu potencial de criação de impacto. Reconhecendo que o modelo SCALERS se distingue do nosso estudo em termos de unidades de análise (as organizações socialmente empreendedoras no primeiro caso e as ONGD em geral no segundo), dos pressupostos teóricos e dos indicadores enformadores das dimensões de análise mobilizadas, aplicamos um segundo inquérito por questionário, dedicado ao modelo SCALERS, enquanto abordagem teórico-empírica de síntese

das dimensões gestionárias analisadas e de projeção, meramente indicativa, da sua maior ou menor eficácia, ou seja, do seu potencial na criação de impacto.

Atenda-se que não é possível estabelecer uma correspondência entre todas as dimensões analíticas do nosso estudo e as capacidades organizacionais enformadoras do modelo SCALERS. Com efeito, este último não envolve a gestão estratégica e a prestação de contas, dimensões de análise contempladas na presente investigação, todavia Bloom e Chatterji (2009) salientam, em jeito de requisito para uma potencial obtenção de recursos financeiros, a relevância de organizações socialmente empreendedoras apresentarem resultados justificativos da sua atuação, pelo que assumimos que estas dimensões analíticas têm um peso significativo na compreensão das dinâmicas gestionárias das ONGD portuguesas. De igual modo, os perfis de profissionalização têm, na sua base, a estrutura de governação e os modelos de liderança enquanto dimensão de análise, e esta não está contemplada no modelo SCALERS como uma capacidade organizacional. Ainda assim, o racional de funcionamento do modelo SCALERS “reconhece o papel do(s) decisor(es) da organização na criação e desenvolvimento das diferentes formas de capital” (Bloom & Smith, 2010, p. 132).

Volvidas estas considerações teóricas e após a aplicação do inquérito por questionário presencial, endereçamos um *link*, via correio eletrónico, para um inquérito por questionário, adaptado da matriz analítica testada por Bloom e Smith (2010), aos presidentes das 23 ONGD já inquiridas.¹⁰⁵ O inquérito, de preenchimento *online*, foi aplicado entre outubro e novembro de 2012 e a taxa de resposta foi de 91,3% (21)¹⁰⁶, o que reforçou e validou os resultados do inquérito por questionário presencial.

Considerando que cada uma das sete capacidades organizacionais (a saber: Recursos Humanos, Comunicação, Estabelecimento de Alianças/parcerias, *Lobbying*, Geração de excedentes económicos, Replicação, Estimulação das forças de mercado) encontra-se sustentada em três indicadores, assumimos que cada ONGD podia perfazer uma pontuação máxima de «15» valores por capacidade organizacional. O tratamento de dados efetuado consistiu, à semelhança dos procedimentos realizados para identificar os perfis de profissionalização, na definição de uma escala com base num gradiente de progressão, indicativo da sua maior ou menor eficácia, a saber: «1 a 5 – Baixa eficácia da capacidade organizacional»; «6 a 10 – Moderada eficácia da capacidade organizacional»; «11 a 15 –

¹⁰⁵ Cf. Anexo 6 – Inquérito SCALERS.

¹⁰⁶ Das 23 ONGD contactadas, 8,7% (2) não responderam, embora tenhamos efetuado várias tentativas de contacto, quer por correio eletrónico, quer por telefone.

Elevada eficácia da capacidade organizacional».¹⁰⁷ As capacidades organizacionais com um grau elevado de eficácia seriam, portanto, demonstrativas de uma influência positiva no potencial de criação de impacto. Tal, tem subjacente o pressuposto assumido por Bloom e Smith (2010) sobre a relação de causalidade entre as capacidades organizacionais e a geração de diversos tipos de capitais.

Para obtermos a pontuação final de cada organização em termos de tendência (baixa, moderada, elevada) para a eficácia das suas capacidades organizacionais, num primeiro momento, dividimos o total apurado para cada organização (resultante do somatório da pontuação obtida nos indicadores que sustentam as diferentes capacidades organizacionais) pela pontuação máxima («15» valores) passível de cada ONGD obter por capacidade organizacional. Numa segunda etapa e tendo em conta as sete capacidades organizacionais configuradoras do modelo SCALERS, calculamos a pontuação final de cada ONGD. Para o efeito, criamos um gradiente de variação de «1 a 7», em que as organizações podiam pontuar no máximo «7» valores («1» valor por capacidade organizacional). Em seguida, dividimos a pontuação final por «3», equivalente aos três níveis de eficácia tipificados (baixo, moderado e elevado) e distribuímos as organizações com base nos escalões correspondentes (Quadro 3.10).

Quadro 3.10 – Escalões de eficácia das capacidades organizacionais – Modelo SCALERS

Tendência para a eficácia das capacidades organizacionais	Pontuação
Elevada	[4,64 - 7,00]
Moderada	[2,34 - 4,63]
Baixa	[1,00 - 2,33]

Fonte: Autora.

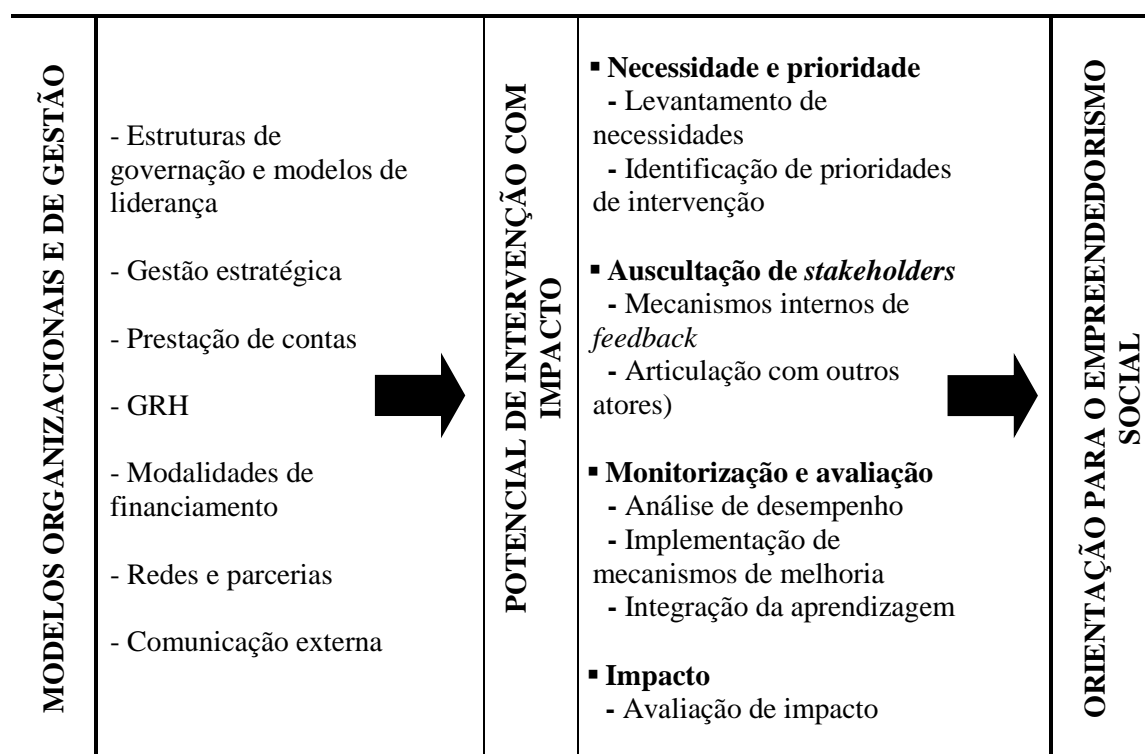
Num terceiro momento, construímos uma matriz de relação entre os perfis de profissionalização das 23 ONGD e o grau de eficácia das suas capacidades organizacionais (modelo SCALERS), cujo posicionamento possibilitou confrontar e validar a seleção dos dois estudos de caso efetuada a partir dos resultados apurados no primeiro inquérito por questionário aplicado. Adicionalmente comparamos, de forma interpretativa, as dimensões analíticas que sustentam os perfis de profissionalização e as capacidades organizacionais enformadoras do modelo SCALERS em que foi possível estabelecer uma correspondência indicativa, designadamente no financiamento, na GRH, na comunicação e no estabelecimento de parcerias.

¹⁰⁷ De salientar que não tipificamos um nível relativo a “ausência de eficácia” dado que o objeto empírico do modelo SCALERS são as organizações não lucrativas socialmente empreendedoras, logo pressupõe sempre algum grau de eficácia.

Considerando que o “conhecimento das regularidades do funcionamento societal não é suficiente para dar conta das complexidades das dinâmicas sociais” (Guerra, 2006, p. 9) e com o intuito de responder às questões de pesquisa, procedemos na segunda fase da investigação, referente ao capítulo 6, a uma análise em profundidade, com base no método de estudo de caso, orientada para o conhecimento do potencial das práticas organizacionais e gestionárias numa intervenção com impacto das duas ONGD identificadas, na primeira fase, com perfis de profissionalização extremos. Este potencial de intervenção com impacto decorre, portanto, de práticas gestionárias mais ou menos eficazes, o que justificou a mobilização do modelo SCALERS.

No seguimento desta lógica de raciocínio, procuramos compreender o potencial das práticas organizacionais e gestionárias no domínio da criação do impacto, representativo da relação dialética entre componentes caracterizadoras do empreendedorismo social, e o qual analisamos com base em quatro critérios alicerçados num conjunto de indicadores, a saber: i) necessidade e prioridade; ii) auscultação de *stakeholders*; iii) monitorização e avaliação; iv) impacto (Figura 3.7).

Figura 3.7 – Modelo interpretativo do empreendedorismo social a partir de modelos organizacionais e gestionários e do potencial de intervenção com impacto



Fonte: Autora.

Não procuramos avaliar os moldes da intervenção das ONGD portuguesas, mas compreender o potencial das suas práticas organizacionais e gestionárias numa intervenção com impacto, o que remete para uma análise efetuada do ponto de vista das representações dos interlocutores inquiridos e entrevistados.

Neste sentido, o método quantitativo foi mobilizado para numa segunda fase selecionar estudos de caso suficientemente diferenciados e socialmente representativos do fenómeno em estudo, e cuja compreensão foi, sobretudo, construída de forma indutiva. Tratamos, pois, de operacionalizar uma modalidade de amostragem por caso múltiplo e de construir uma amostra por contraste-aprofundamento (Pires, 1997 citado por Guerra, 2006), baseada na diversificação externa entre estudos de caso, potenciando um processo de comparabilidade entre casos contrastados e socialmente representativos (Pires, 1997, citado por Guerra, 2006).

A seleção da amostra intencional dos estudos de caso incidiu sobre as ONGD com perfis de profissionalização suficientemente diferenciados determinados na fase quantitativa da pesquisa, com base na definição de variáveis específicas para abarcar o carácter complexo do fenómeno na sua diversidade. Os estudos de caso correspondem, deste modo, às ONGD que se apuraram com o perfil de profissionalização mais elevado e mais baixo.

A fase qualitativa da investigação reflete, deste modo, um objetivo de aprofundamento, em que pretendemos analisar, em duas ONGD portuguesas, a complexidade dos modelos organizacionais e gestionários mais e menos profissionalizados e o potencial das práticas que lhes estão subjacentes no domínio do impacto. Com efeito, procuramos comparar em profundidade cada caso, analisando as dimensões distintivas dos seus modelos organizacionais e gestionários e as implicações no potencial de intervenção com impacto, indicativo de uma maior e menor orientação para o empreendedorismo social.

Note-se que nos termos dos princípios deontológicos e éticos da pesquisa, assumimos o compromisso de preservar o anonimato dos atores organizacionais e individuais que participaram no estudo, e de salvaguardar a confidencialidade dos dados recolhidos nas duas fases da pesquisa e na apresentação dos resultados obtidos. Para o efeito, codificamos as designações das ONGD participantes nos dois inquéritos aplicados (e.g. O1, O2 e assim sucessivamente), bem como as entrevistas individuais (E) e coletivas (EC) realizadas em sede de estudo de caso. Atribuímos, também, nomes fictícios às duas organizações estudadas em profundidade, designadamente SAM e PAM.

A estratégia metodológica aplicada na fase qualitativa da pesquisa envolveu o recurso a várias técnicas de recolha e tratamento de dados. A etapa que antecedeu a entrada nas organizações envolveu uma descrição preliminar de cada uma delas, com base na informação

compilada na fase quantitativa (inquérito por questionário e documentos disponibilizados) e através da consulta ao *website* institucional.

No seu seguimento, e aquando do contacto estabelecido com as organizações, solicitamos a cedência ou consulta de documentação interna, tais como o Relatório e Contas (2010 e 2011), o Organigrama, o Plano de Atividades (2011 e 2012) e documentação sobre os três projetos representativos da sua área principal de atividade (referenciados no inquérito por questionário). No caso da PAM solicitamos, ainda, o Relatório Único de 2010 e de 2011, o Plano Estratégico, o Plano de Comunicação de 2010 e de 2011, documentos de diagnóstico de necessidades de Formação de 2010 e de 2011, os Relatórios de Monitorização de Atividades de 2010 e de 2011, o Plano de Ações de Melhoria, a listagem de todas as formações promovidas (número de ações e áreas temáticas, bem como o número de participantes e respetiva pertença sectorial). A análise documental efetuada contribuiu com informação complementar para a reconstrução da história organizacional e conhecimento das práticas gestionárias.

Ainda no âmbito das técnicas de recolha de informação operacionalizadas, recorreremos à observação direta não participante e à criação de um diário de campo. Este foi um instrumento quer de controlo da subjetividade intrínseca ao papel do investigador no processo de pesquisa, quer de registo descritivo dos momentos de observação junto do objeto empírico. A observação direta incidiu sobre o local de realização da entrevista e os eventos a que assistimos, a organização do espaço físico da atividade quotidiana e as dinâmicas internas, apresentação e o discurso dos entrevistados.

A abordagem qualitativa envolveu, também, a realização de entrevistas semiestruturadas a interlocutores-chave no seio das organizações alvo de estudo de caso para obter uma “perspetiva mais holística das representações das pessoas [...] e elucidar os significados que os participantes da pesquisa atribuem às suas práticas e ações” (Brannen, 2005, p. 182). A etapa precedente à realização das entrevistas envolveu a construção de guiões alinhados com os objetivos e as dimensões de análise da pesquisa, conforme apontou Guerra (2006). Nesta lógica, organizamos os guiões das entrevistas em dois grandes capítulos, designadamente: i) modelos organizacionais e gestionários (estrutura de governação e modelos de liderança, gestão estratégica, prestação de contas, GRH, modalidades de financiamento, redes e parcerias, comunicação externa) e ii) potencial de intervenção com impacto (necessidade e prioridade, auscultação de *stakeholders*, monitorização e avaliação, impacto).

Atenda-se, ainda, que consensualizamos o plano de entrevistas junto de cada órgão diretivo do estudo de caso e definimos o tipo e número de entrevistas (Quadro 3.11) com base no

organograma organizacional.¹⁰⁸ A realização de entrevistas a diversos interlocutores no seio das organizações justificou-se pela importância de reconhecer os vários grupos envolvidos (Carapinheiro, 1993) na dinâmica das ONGD, nomeadamente os dirigentes estatutários e de execução, técnicos e voluntários.

Quadro 3.11 – Sistematização das técnicas de recolha de informação, segundo o estudo de caso, o cargo funcional dos entrevistados e o número de entrevistas

Estudos de Caso	Técnica de recolha de informação	Cargo funcional	Nº de entrevistas
SAM	Entrevistas individuais	Presidente	1
	semiestruturadas	Membros de órgãos sociais	2
	Entrevista individual aberta	Público-alvo	1
PAM	Entrevistas individuais semiestruturadas	Presidente (e ex-diretor executivo)	1
		Diretor Geral	1
		Técnico com funções de chefia ¹⁰⁹	1
	Entrevistas coletivas abertas	Técnicos sem funções de chefia ¹¹⁰	1
		Técnicos e facilitadores ¹¹¹	1

Fonte: Autora.

Nesta linha de pensamento, efetuamos as entrevistas individuais¹¹² semiestruturadas a representantes de diferentes níveis hierárquicos e nas entrevistas coletivas¹¹³ optamos pela homogeneidade dos cargos funcionais na tentativa de acautelar possíveis constrangimentos decorrentes de relações de poder desiguais. Em termos genéricos, adotamos uma estratégia indutiva, no sentido de fazer emergir, nos discursos dos entrevistados, outras temáticas e problemáticas, bem como as suas interpretações em torno do objeto de estudo. De salientar que realizamos, com autorização dos entrevistados, uma gravação áudio de todas as entrevistas individuais, bem como das entrevistas exploratórias, e uma gravação áudio e vídeo nas entrevistas coletivas, para salvaguardar a contextualização das transcrições integrais que vieram a ser feitas.

Atendendo a que a SAM não apresentava corpo executivo nem técnico, optamos por entrevistar o presidente da organização e outros representantes dos órgãos sociais, designadamente um membro do Conselho Consultivo e o presidente da Mesa da Assembleia

¹⁰⁸ Cf. Anexo 7 – Carta enviada às organizações com a proposta de trabalho.

¹⁰⁹ Trata-se de um interlocutor que, à data, desempenhava a função de Gestor de Departamento e de Projetos e, simultaneamente, de vice-presidente da organização.

¹¹⁰ Entrevista coletiva a três técnicos sem funções de chefia.

¹¹¹ Entrevista coletiva a três técnicos sem funções de chefia e dois facilitadores. Este último cargo funcional é uma especificidade da organização em análise, o qual aprofundamos na descrição do caso.

¹¹² Cf. Anexo 8 – Guiões das entrevistas individuais.

¹¹³ Cf. Anexo 9 – Guião das entrevistas coletivas.

Geral. De salientar, que no decorrer da realização deste estudo de caso surgiu e aproveitamos a oportunidade de entrevistar um beneficiário direto do trabalho realizado pela organização e de fazer observação direta numa Assembleia Geral. As entrevistas aos membros da SAM ocorreram em diferentes momentos, consoante a disponibilidade dos mesmos. Neste sentido, duas entrevistas realizaram-se em janeiro de 2013, uma em fevereiro de 2013 e uma outra em abril de 2013. Convém, ainda, referir que três das entrevistas ocorreram na casa particular da presidente da SAM, local habitual das reuniões da organização, e uma outra entrevista teve lugar num local definido pelo informante privilegiado. A Assembleia Geral realizou-se num espaço cedido à organização para o efeito.

Relativamente à PAM entrevistamos individualmente dois dirigentes estatutários que exerciam, simultaneamente funções de execução¹¹⁴, e o Diretor Geral (em processo de ocupação do cargo) e efetuamos, ainda, duas entrevistas coletivas: uma envolveu técnicos sem funções de chefia e a outra englobou técnicos sem funções de chefia e facilitadores. A presença na PAM contemplou uma visita guiada pela sede da organização e assistimos a uma atividade exemplificativa do trabalho da mesma com o intuito de, no âmbito da pesquisa, confrontar os seus discursos e o conteúdo do seu *modus operandi*.

A etapa seguinte prendeu-se com o tratamento das entrevistas e, a este respeito, recorremos à técnica de análise de conteúdo, em que registamos as temáticas e as problemáticas que emergiram nos discursos dos entrevistados. Desde logo, assumimos que a análise de conteúdo engloba, respetivamente, uma análise descritiva e uma análise interpretativa, enquadradas na matriz conceptual do estudo (Guerra, 2006). A partir da leitura efetuada construímos sinopses das entrevistas individuais e coletivas realizadas nas duas organizações, em que procuramos garantir a coerência do discurso dos entrevistados. Estas permitiram organizar os discursos dos entrevistados e obter uma sistematização vertical das temáticas e problemáticas identificadas.

Em seguida procedemos à análise descritiva dos dados recolhidos, a qual conduziu ao contexto de interpretação dos resultados. De facto, tratou-se de uma análise interpretativa dos sentidos atribuídos ao fenómeno em estudo e que se materializou na redação de um relatório longo e pormenorizado e numa versão curta (de síntese) do mesmo. No seu seguimento, validamos a versão curta do relatório final elaborado junto das organizações, na medida em

¹¹⁴ Tratou-se do Gestor de Departamento e de Projetos/ vice-presidente e do diretor executivo, o qual em sede de estudos de caso encontrava-se a fazer a passagem do cargo para uma nova pessoa. Neste sentido, consideramos pertinente entrevistar o novo diretor executivo (na reestruturação da organização, passou a designar-se por Diretor Geral), não só porque apresentava um percurso dentro da organização sendo, nesse sentido, detentor de conhecimento sobre a mesma, como também ponderamos que seria interessante captar a fase de reestruturação interna da organização e conhecer as respetivas implicações.

que a “remissão dos dados para os informadores privilegiados é um dos elementos éticos, políticos e científicos fundamentais deste tipo de pesquisa” (Guerra, 2006, p. 87). Com efeito, devolvemos os dados tratados e a interpretação dos resultados às duas organizações estudadas por considerarmos que permite a viabilização do estudo, pelos atores envolvidos, e representa a garantia da sua validade.

Atenda-se, ainda, os desafios associados a este desenho de pesquisa e cujo reconhecimento é fundamental porque moldaram o presente trabalho. Creswell (2014) apontou a exigência temporal e a correspondente disponibilidade do investigador para levar a cabo pesquisas de métodos mistos em geral, tendo em conta as duas fases distintas de recolha de dados e correspondente análise e interpretação. A este respeito, relembramos que o estudo ancorou-se num projeto de investigação mais amplo, intitulado “Empreendedorismo Social em Portugal: as políticas, as organizações e as práticas de educação/formação”, constituindo um produto do mesmo. Neste sentido, as organizações estudadas no presente trabalho representam uma parte do universo analisado no projeto de investigação referenciado.

De mencionar, também, que a complexidade e multidimensionalidade do fenómeno em estudo, alvo crescente de análise por parte de diversos domínios científicos, justificou a mobilização de diferentes corpos teórico-disciplinares, com destaque para a Sociologia, a Gestão e as Relações Internacionais, no sentido de uma compreensão complementar e mais profunda do mesmo. Aliás, porque se partilha a perspetiva que

a interdisciplinaridade se deixa pensar, não apenas na sua faceta cognitiva - sensibilidade à complexidade, capacidade para procurar mecanismos comuns, atenção a estruturas profundas que possam articular o que aparentemente não é articulável - mas também em termos de atitude - curiosidade, abertura de espírito, gosto pela colaboração, pela cooperação, pelo trabalho em comum (Pombo, 2005, p. 13).

Face ao carácter abrangente do estudo, a exploração de temas e fontes de informação foi uma preocupação e prática contínua durante o processo da investigação. De ressaltar, que a prossecução dos objetivos da pesquisa sustenta-se num processo permanente de reflexividade, rigor e disciplina, de forma a garantir a validade dos dados obtidos e a respetiva interpretação e análise, bem como justificativa para as técnicas aplicadas (Pyett, 2003). Nesta perspetiva, os investigadores são convidados a “explicitarem a forma como os elementos intersubjetivos influenciam a recolha e análise dos dados num esforço de promoção da fiabilidade, confiança e responsabilidade [dos resultados] da sua pesquisa” (Finlay, 2002, pp. 211-212). O processo de reflexividade que procuramos colocar em marcha visa ter presente a pessoa do investigador, portadora de referências normativas que se refletem na pesquisa que operacionalizei.

Enquanto investigadora tenho experiência profissional e de voluntariado em ONGD nacionais e internacionais e, portanto, algum conhecimento do mesmo, sendo que procurei salvaguardar todos os eventuais conflitos de interesse. Considerando que o investigador, ao longo do processo de investigação, “regula, simultaneamente, as práticas de pesquisa de terreno e a construção da sua identidade social, através das posições que vai tomando e das relações que vai estabelecendo face ao objecto” (Carapinheiro, 1993, p. 93), a reflexividade foi, deste modo, perspectivada como uma ferramenta importante no processo de investigação. No âmbito da mesma, almejamos o encontro de significados com as ONGD enquanto objeto de estudo.

CAPÍTULO IV – AS ONGD ENQUANTO ATORES DA ECONOMIA SOCIAL: UMA APROXIMAÇÃO AO CAMPO EMPÍRICO

No presente capítulo refletimos sobre o sector da economia social em Portugal, numa lógica de aproximação ao objeto empírico. Num primeiro momento, caracterizamos este sector de atividade a partir da identificação do mosaico de figuras jurídicas que o configuram, dos Diplomas jurídicos que as regulamentam e das entidades que as representam institucionalmente. Dado o crescente reconhecimento político-legal da economia social procuramos, também, avaliar o seu peso económico e social no contexto nacional face à realidade europeia, numa perspetiva comparada. De ressaltar que a sistematização quantitativa apresentada assume um cariz estritamente indicativo.

A caracterização do sector apoia-se, ainda, sobre a questão do voluntariado, dado tratar-se de um fenómeno distintivo da economia social e, portanto, também das ONGD que a habitam, o que, aliás, justificou a sua inclusão como dimensão analítica inerente ao conceito de profissionalização construído. A abordagem ao voluntariado consiste numa problematização sucinta do conceito e na identificação de algumas tendências em torno da avaliação do trabalho voluntário.

Da exposição dos diferentes atores que enformam a economia social portuguesa, centramo-nos nas ONGD enquanto objeto de análise do presente trabalho. Por isso, na segunda secção deste capítulo esboçamos o percurso histórico da CID e o papel das ONGD ao longo do mesmo, como cenário introdutório à configuração destas organizações no domínio nacional, em termos da sua relação com o Estado e dos principais desafios à prossecução eficaz do seu trabalho. De salientar que este ponto assume uma importância de cariz contextual dos tipos de profissionalização identificados e analisados no capítulo 5. Ainda neste capítulo e a título exploratório, mapeamos alguns elementos organizacionais e gestionários relativos ao total de ONGD registadas no então IPAD.

1. O sector da economia social em Portugal

1.1 Mapeamento do campo: atores e dinâmicas intra e intersectoriais

Como vimos, a economia social europeia contempla, em termos de critério jurídico-institucional, um conjunto heterogéneo de organizações (Defourny & Nyssens, 2012), as quais

são de natureza privada mas almejam fundamentalmente provisionar bens e serviços de interesse coletivo (Ferreira, 2000), ou seja, encontram-se alicerçadas a um objetivo preponderantemente social (Lewis, 2007). Considerando que se trata de um sector de atividade económica que atua em prol do benefício social, pode ser representado por diversos formatos organizacionais e assente na combinação de recursos de natureza variada, de origem pública e/ou proveniente do mercado, e cujos princípios gestionários remetem para a autonomia e processos de decisão democráticos (Defourny, 2009).

Do ponto de vista legal, o sector da economia social é reconhecido com um papel económico-social no artigo 80.º da Constituição da República Portuguesa de 1976, que o designa por “sector cooperativo e social”. Historicamente, este sector de atividade encontra-se, em Portugal, intrinsecamente associado às instituições de caridade vinculadas à Igreja Católica Romana, bem como aos movimentos associativos que emergiram com a Revolução Industrial, nomeadamente o mutualismo (Franco et al., 2005).

Outro fator determinante na configuração do sector da economia social português prende-se com o longo período de ditadura (1926-1974) vivenciado pelo país e que reprimiu fortemente qualquer movimento associativo. As únicas exceções a reter prendem-se com as cooperativas de consumo e as culturais, bem como as coletividades de cultura e recreio que desempenharam, durante o regime do Estado-Novo, o papel de promotores dos princípios da cidadania e do associativismo (Freire, 2011, p. 6). O fim de 48 anos de um regime ditatorial e a instauração da democracia permitiram a dinamização da sociedade civil, contudo, “a sociedade portuguesa não tem uma tradição de organização formal, centralizada e autónoma de interesses sociais sectoriais bem definidos [...], capaz de gerar parceiros sociais fortes em permanente diálogo conflitual entre si e com o Estado” (Santos, 2002, p. 63).

Ainda assim, a ineficiência do Estado no exercício do seu papel de regulação e provisão social impulsionou o crescimento de uma *sociedade-providência*, demitindo-se o Estado das suas responsabilidades e funções, transferindo-as para a sociedade civil (Santos, 2002). Estas redes de solidariedade desenvolvidas, de forma informal, pela sociedade civil contribuíram, significativamente, para enfrentar as diversas situações de precariedade e desigualdade social, sendo reveladoras da fragilidade do Estado-Providência português (Cardoso et al., 2005), o qual se caracteriza por uma estrutura burocrática (Hespanha, 1997) e por um sistema de clientelismo (Santos, 2002) que, de resto, qualifica os Estados-Providência do Sul da Europa (Ferrera, 1999), conforme abordado no capítulo 1.

Em 1986, a integração de Portugal na CEE, antecessora da atualmente designada UE, possibilitou o acesso a financiamento europeu por parte de iniciativas de desenvolvimento

local, entretanto responsáveis pelo surgimento de inúmeras organizações ainda hoje ativas (Veiga, Cruz, Pegado & Saleiro, 2011). Os anos 80 e 90 do século XX foram, então, marcados pelo florescimento de organizações cuja atuação incidiu nas problemáticas ligadas à pobreza e exclusão social e que se caracterizaram pela prestação de serviços ao Estado, a sua principal fonte de financiamento (Veiga et al., 2011). Não admira, por isso, que a relação com o Estado assumia um cariz funcional, aliás

Nos países periféricos e semiperiféricos, as limitações do Estado-Providência, as vicissitudes da democracia — quase sempre de baixa intensidade e interrompida por períodos mais ou menos longos de ditadura — e os próprios processos que deram origem ao terceiro sector, fizeram com que as relações entre este e o Estado fossem muito mais instáveis e problemáticas: da proibição ou forte limitação da actuação das organizações até à conversão destas em meros apêndices ou instrumentos da acção estatal (Santos, 1998, p. 12).

Com efeito, a relação entre o Estado português e o sector da economia social foi marcada desde sempre por idiosincrasias, pelo que Franco et al. (2005) aponta a necessidade de melhoria da qualidade das relações entre estes atores socioeconómicos, o fortalecimento legal, a promoção de competências e a profissionalização como desafios centrais ao segundo. Apesar destes condicionalismos, o papel fundamental do sector da economia social na criação de emprego e no fortalecimento da economia, a partir da produção de bens e da prestação de serviços (Governo de Portugal, 2009) tem vindo a ser reconhecido pelos sucessivos governos. Neste âmbito, foram implementadas várias estratégias¹¹⁵ políticas com o intuito de dinamizar e potenciar a economia social enquanto sector de atividade económica.

No global e enquanto campo empírico de análise, interessa referir que o sector da economia social congrega, à luz da recentemente publicada (maio de 2013) LBES, as seguintes entidades:

- a) As cooperativas;
- b) As associações mutualistas;
- c) As misericórdias;
- d) As fundações;
- e) As instituições particulares de solidariedade social não abrangidas pelas alíneas anteriores;
- f) As associações com fins altruísticos que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local;
- g) As entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário, integrados nos termos da Constituição no sector cooperativo e social;
- h) Outras entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da economia social previstos no artigo 5.º da presente lei e constem da base de dados da economia social (art. 4.º da Lei nº 30/2013).

¹¹⁵ Destas estratégias destaque para o desenvolvimento do programa de estágios profissionais – INOV-Social, o Programa de Apoio ao Desenvolvimento da Economia Social (PADES) (integra mecanismos de dinamização da economia social) e a criação, no primeiro trimestre de 2010, do Conselho Nacional para a Economia Social (CNES) que consiste num “órgão consultivo, de avaliação e de acompanhamento ao nível das estratégias e das propostas políticas nas questões ligadas à dinamização e ao desenvolvimento da economia social” (Resolução do Conselho de Ministros n.º 16/2010).

De referir que a LBES exclui as empresas sociais, enquanto figura jurídica autónoma prevista na proposta original (o Projeto de Lei nº 68/XII). Atenda-se, ainda, que os princípios orientadores¹¹⁶ da atuação das entidades da economia social, presentes no Diploma da LBES, correspondem ao quadro normativo defendido pela abordagem teórica da economia social europeia, exposta no capítulo 1.

Curiosamente, a LBES contempla, no seu artigo 4.º, as IPSS como entidades da economia social, todavia não referencia diretamente as ONGD, o objeto empírico da presente pesquisa. Retendo a nossa atenção nas formas jurídicas, importa identificar o seu objeto, os diplomas legais pelos quais são regidas e os respetivos organismos de representação institucional.

Neste sentido, as «Cooperativas» emergiram em Portugal em meados no século XIX¹¹⁷ (Franco, 2005; Pereira, 2012) e definem-se como

peças colectivas autónomas, de livre constituição, de capital e composição variáveis, que, através da cooperação e entajuda dos seus membros, com obediência aos princípios cooperativos, visam, sem fins lucrativos, a satisfação das necessidades e aspirações económicas, sociais ou culturais daqueles (n.º1 do art. 2.º do Código Cooperativo - Lei nº 51/96 de 7 de Setembro).

As cooperativas subdividem-se em diversos ramos, designadamente Cooperativas de Consumo; Comercialização; Agrícola; Crédito; Habitação e construção; Produção operária; Artesanato; Pescas; Cultura; Serviços; Ensino; Solidariedade social (art. 4.º, n.º1 do Código Cooperativo), e vigora, também, a possibilidade de serem constituídas cooperativas multissetoriais (n.º2 do art. 4.º do Código Cooperativo). De salientar que, por lei e à exceção das cooperativas de solidariedade social e das cooperativas de habitação e construção, as demais tipologias do sector cooperativo podem distribuir lucros pelos seus membros (Franco, 2005). No entanto, trata-se de uma distribuição limitada.¹¹⁸ A instituição de representação difere consoante o ramo de atividade. A este respeito importa referir que a Federação Nacional

¹¹⁶ São eles: “a) O primado das pessoas e dos objetivos sociais; b) A adesão e participação livre e voluntária; c) O controlo democrático dos respetivos órgãos pelos seus membros; d) A conciliação entre o interesse dos membros, utilizadores ou beneficiários e o interesse geral; e) O respeito pelos valores da solidariedade, da igualdade e da não discriminação, da coesão social, da justiça e da equidade, da transparência, da responsabilidade individual e social partilhada e da subsidiariedade; f) A gestão autónoma e independente das autoridades públicas e de quaisquer outras entidades exteriores à economia social; g) A afetação dos excedentes à prossecução dos fins das entidades da economia social de acordo com o interesse geral, sem prejuízo do respeito pela especificidade da distribuição dos excedentes, própria da natureza e do substrato de cada entidade da economia social, constitucionalmente consagrada” (art. 5.º da Lei n.º 30/2013).

¹¹⁷ Em 1867 definiu-se, em Portugal, o primeiro quadro jurídico destas entidades – Lei Basilar das Cooperativas (Franco, 2005; Pereira, 2012).

¹¹⁸ Atenda-se a respeito que “Os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Pelo menos parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os cooperadores, habitualmente, recebem, se for caso disso, uma remuneração limitada, pelo capital subscrito como condição para serem membros. Os cooperadores destinam os excedentes a um ou mais dos objectivos seguintes: desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos, será indivisível; benefício dos membros na proporção das suas transacções com a cooperativa; apoio a outras actividades aprovadas pelos membros” (art. 3.º do Código Cooperativo).

de Cooperativas de Solidariedade Social (FENACERCI), a Federação Nacional de Cooperativas de Habitação Económica (FENACHE) e a Federação Nacional das Cooperativas de Consumidores (FENACOOOP) integram a Confederação Cooperativa Portuguesa (CONFECOOP) que corresponde ao sector cooperativo não agrícola. As cooperativas do sector agrícola e do crédito agrícola são representadas por sete Federações, cuja entidade de cúpula é a Confederação Nacional das Cooperativas Agrícolas e do Crédito Agrícola de Portugal (CONFAGRI).

No que concerne as «Associações Mutualistas», descrevem-se como “instituições particulares de solidariedade social com um número ilimitado de associados, capital indeterminando e duração indefinida que, essencialmente através da quotização dos seus associados, praticam, no interesse destes e de suas famílias, fins de auxílio recíproco” (art. 1.º do Decreto-Lei n.º 72/90 de 3 de março). Portanto, as Associações Mutualistas¹¹⁹ prestam, aos seus associados e às famílias dos mesmos, serviços de ajuda mútua em termos de previdência social (pensões de invalidez, velhice e sobrevivência, bem como benefícios financeiros em caso de doença, maternidade, desemprego, acidentes de trabalho ou doenças profissionais e morte) e de saúde (cuidados de prevenção, cura e de reabilitação e assistência medicamentosa) (art. 3.º e art. 4.º respetivamente do Decreto-Lei n.º 72/90 de 3 de março; Franco, 2005). Em 2011, existiam 95 Associações Mutualistas (Direcção-Geral da Segurança Social, 2011, citado por CASES, 2011) e a instituição de representação é a União das Mutualidades Portuguesas.

Relativamente às «Misericórdias», definem-se como “associações constituídas na ordem jurídica canónica” (n.º1 do art. 68.º do Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro), são uma configuração jurídica exclusiva da economia social portuguesa (INE & CASES, 2013; Pereira, 2012) e das mais antigas no nosso país¹²⁰ (Franco, 2005). Estas organizações dedicam-se aos seus associados e à população em geral (Pereira, 2012) e atuam na área da assistência social e da saúde (Franco, 2005), “com o objectivo de satisfazer carências sociais e de praticar atos de culto católico, de harmonia com o seu espírito tradicional, informado pelos princípios de doutrina e moral cristãs” (n.º 1 do art. 68.º do Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de

¹¹⁹ Genericamente e no domínio europeu, estas organizações encontram-se reguladas pelos regimes jurídicos das associações (quando se dedicam à previdência social), das cooperativas ou das empresas (remete predominantemente para as atividades de seguros), sendo que apenas poucos países definiram um regime jurídico específico (Broek et al., 2012). Em Portugal, a família das organizações mútuas subdivide-se em dois ramos, legalmente enquadrados por regimes jurídicos diferentes, designadamente as Associações mutualistas (Decreto-Lei n.º 72/90 de 3 de março) e as Mútuas de seguros (Decreto-Lei n.º 94-B/98 de 17 de abril). Todavia, estas últimas não são consideradas organizações da economia social dada a sua natureza e objetivos lucrativos (Broek et al., 2012), pelo que não são alvo de apresentação na presente pesquisa.

¹²⁰ A Santa Casa da Misericórdia de Lisboa foi a primeira Misericórdia a ser instituída em Portugal (1498), sendo que atualmente a sua pertença sectorial corresponde ao sector público (Franco, 2005).

novembro). A sua instituição de representação é a União das Misericórdias Portuguesas, que em 2011 englobava 398 Misericórdias (UMP, 2011).

As «Fundações» são uma figura jurídica, de cariz mais recente no contexto português (Franco et al., 2005), definem-se com base num substrato patrimonial e atuam em “benefício de uma ou mais categorias de pessoas distintas do fundador, seus parentes e afins, ou de pessoas ou entidades a ele ligadas por relações de amizade ou de negócios” (N.º 2 do art. 3.º da Lei 24/2012, de 9 de julho). A sua instituição de representação é o Centro Português de Fundações (CPF) que em 2012, contava com 131 associadas.¹²¹

As «Associações com fins altruísticos que actuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local» regem-se pela ausência de fins lucrativos e “O acto de constituição [...] especificará os bens ou serviços com que os associados concorrem para o património social, a denominação, fim e sede da pessoa colectiva, a forma do seu funcionamento, assim como a sua duração” (n.º 1 do artigo 167.º do Código Civil). No âmbito desta forma jurídica refira-se as «Associações de Desenvolvimento Local» (ADL), organizações que surgiram no final do século XX¹²² e que não obstante a ausência de um diploma específico de definição e, deste modo, de identificação das suas áreas de intervenção, segundo Franco et al. (2005) direccionam-se para pessoas e territórios numa perspetiva de empoderamento e de desenvolvimento integrado. A instituição de representação das ADL é ANIMAR – Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local que, em 2012, contava com 69 associados¹²³ e a MINHA TERRA – Federação Portuguesa de Associações de Desenvolvimento Local que, no mesmo ano, reunia 53 associados.¹²⁴

De ressaltar a possibilidade das formas jurídicas supra apresentadas requererem *a posteriori* os estatutos jurídicos de IPSS, de ONGD e de Organizações não Governamentais de Ambiente (ONGA), vigentes no ordenamento jurídico português para o sector da economia social. Estes estatutos “permite[m] às organizações usufruírem, pela sua vocação, de determinadas condições de discriminação positiva no que se refere a isenções fiscais, a acordos de cooperação com a Segurança Social, a angariação de donativos e ao uso da lei do mecenato” (Parente, Lopes & Marcos, 2014a, p. 107). Em julho de 2013, foi definido e regulado o estatuto

¹²¹ Informação recolhida pela autora com base na consulta efetuada ao *website* institucional do CPF (www.cpf.org.pt, acedido a 18 de janeiro de 2012).

¹²² As ADL surgiram “em grande escala nas áreas rurais com o lançamento do programa PIC-LEADER promovido pela UE. O programa PIC-LEADER surgiu para complementar programas de desenvolvimento rurais já existentes com formas inovadoras de intervenção local através da criação de organizações de base da sociedade civil” (Franco, 2005, p. 17).

¹²³ www.animar-dl.pt/ (acedido a 18 de janeiro de 2012).

¹²⁴ www.minhaterra.pt/ (acedido a 18 de janeiro de 2012).

jurídico de Organizações Não Governamentais das Pessoas com Deficiência (ONGPD) (Decreto-Lei N.º 106/2013, de 30 de julho).

Numa breve síntese, destaque para a recente alteração do Estatuto das IPSS, o qual define estas entidades como “pessoas coletivas, sem finalidade lucrativa, constituídas exclusivamente por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de justiça e de solidariedade, contribuindo para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos” (n.º 1 do art. 1.º do Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro). As IPSS estão ancoradas na Igreja Católica (Franco, 2005) sendo compostas por membros da mesma (Freire, 2011). Estas entidades

são financeiramente apoiadas pelo Estado sob acordos de cooperação. As IPSS podem também assumir a gestão de espaços estatais dedicados a fins sociais [...] sob um acordo de gestão. O apoio do Estado evoluiu para uma abordagem contratual através da qual o Estado paga uma taxa por cada beneficiário que uma organização provisiona um bem ou um serviço (Franco, 2005, p. 19).

De referir, ainda, que as IPSS integram-se em Uniões Distritais que, por sua vez, são representadas pela Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade (CNIS). A CNIS, criada em 2008 e estrutura representativa de 20 Uniões Distritais, veio substituir a União das Instituições Particulares de Solidariedade Social fundada em 1980. Em 2007 existiam mais de 3.000 IPSS (Andrade & Franco, 2007) e em 2010 registavam-se 5.030 entidades com o estatuto jurídico em questão (Direcção-Geral da Segurança Social, 2010 citado por CASES, 2011).

O estatuto de «ONGD» remete para um tipo de organizações que constituem o objeto empírico da presente pesquisa, pelo que nos alongaremos um pouco mais na sua caracterização. Desde logo, refere-se a “pessoas coletivas de direito privado, sem fins lucrativos” (art. 3.º Lei nº 66/98, de 14 de outubro) e excluem-se do seu âmbito “as ONGD que prossigam fins lucrativos, políticos, sindicais ou religiosos ou que, independentemente da sua natureza, desenvolvam atividades de cooperação militar” (art. 2.º Lei nº 66/98, de 14 de outubro). Os seus objetivos prendem-se com

a concepção, a execução e o apoio a programas e projectos de cariz social, cultural, ambiental, cívico e económico, designadamente através de acções nos países em vias de desenvolvimento: a) De cooperação para o desenvolvimento; b) De assistência humanitária; c) De ajuda em situações de emergência; d) De protecção e promoção dos direitos humanos (nº 1 do art. 6.º da Lei nº 66/98, de 14 de Outubro).

Em 2013 existiam 157 ONGD registadas junto do CICL, o interlocutor público junto das ONGD.¹²⁵ A entidade de cúpula desta família de organizações é a Plataforma Portuguesa das ONGD que, em 2014, congregava 65 associadas (Plataforma Portuguesa das ONGD, 2014b) e

¹²⁵ www.ipad.mne.gov.pt/ (acedido a 18 de novembro, 2013).

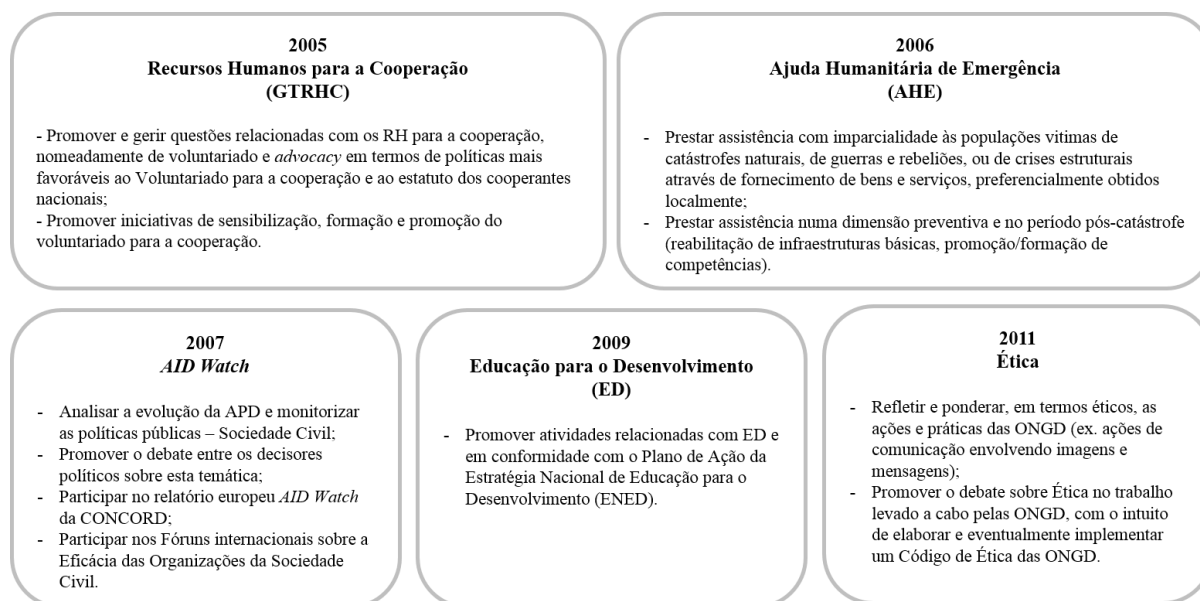
que, por sua vez, integra a CONCORD¹²⁶, a Confederação Europeia de ONGD de Emergência e Desenvolvimento que desempenha o papel de interlocutor destas organizações junto da CE.

De mencionar que a Plataforma Portuguesa das ONGD organiza-se em Grupos de Trabalho compostos por algumas das suas associadas, dedicados ao desenvolvimento de atividades conjuntas em diferentes áreas temáticas (Figura 4.8). O propósito deste organismo de representação institucional prende-se com a

qualificação da intervenção da sociedade civil nos domínios da Cooperação para o Desenvolvimento, da Ajuda Humanitária e de Emergência e da Educação para o Desenvolvimento, potenciar as capacidades das ONGD enquanto organizações empenhadas na afirmação da solidariedade entre os povos e na criação de um mundo mais justo e equitativo e representar as ONGD portuguesas a nível nacional e internacional (art. 3.º dos Estatutos).

Neste sentido, promove um conjunto de iniciativas, nomeadamente: i) ações de formação; ii) provisão de informação estratégica e atualizada; iii) desenvolvimento de formas de interação e organização de eventos temáticos; iv) participação em grupos de trabalho; v) partilha de conhecimentos e competências; vi) representação institucional no domínio europeu; vii) ações de *advocacy*; viii) articulação com parceiros no Sul.¹²⁷

Figura 4.8 – Identificação dos grupos de trabalho da Plataforma Portuguesa das ONGD, por ano de constituição e objetivos



Fonte: Autora, adaptado de Plataforma Portuguesa das ONGD (2012a).

¹²⁶ A CONCORD constituiu-se em 2003 e congrega 48 membros (28 plataformas nacionais dos Estados-membros da UE, 18 redes internacionais e dois membros associados), representando um total de cerca de 1.800 ONG (www.concordeurope.org/, acedido a 1 de dezembro, 2014). Este organismo integra o Fórum Internacional das Plataformas de ONG Nacionais (*International Forum of National NGO Platforms* - IFP), o qual foi criado em 2008, reúne 55 Plataformas nacionais e sete coligações regionais, representando em consequência um total de mais de 21.000 organizações (www.ong-ngo.org/en/about/who-we-are/, acedido a 1 de dezembro, 2014).

¹²⁷ www.plataformaongd.pt/plataforma/associarse/ (acedido a 04 de novembro, 2013).

As «ONGA» definem-se como associações sem fins lucrativos e com o objetivo exclusivo (n.º1 do art. 2.º da Lei n.º 35/98, de 18 de julho) ou principal (organizações equiparadas a ONGA) de defesa e valorização do ambiente, do património natural e construído e a conservação da Natureza (n.º2 do art. 2.º da Lei n.º 35/98, de 18 de julho). A sua instituição de representação é a Confederação Portuguesa das Associações de Defesa do Ambiente (CPADA), criada em 1991 e estrutura representativa de 110 Associações de Defesa do Ambiente/ONGA.¹²⁸ De salientar que em Portugal, em 2013, existiam 119 ONGA, por contraste a 133 concernentes a 1998 (INE/PORDATA, s.d.)¹²⁹, ano da definição do estatuto em questão.

O estatuto de «ONGPD» dirige-se a “pessoas coletivas de direito privado sem fins lucrativos” (nº 1 do art. 2.º do Decreto-Lei n.º 106/2013), cujos objetivos prendem-se com

- a) A defesa e promoção dos direitos e interesses das pessoas com deficiência e suas famílias, em ordem à integração social e familiar dos seus membros, à respetiva valorização e realização pessoal e profissional;
- b) A eliminação de todas as formas de discriminação das pessoas com deficiência;
- c) A promoção da igualdade de tratamento das pessoas com deficiência (nº 1 do art. 3.º Decreto-Lei n.º 106/2013 de 30 de julho).

Destaque para a Confederação Nacional dos Organismos de Deficientes (C.N.O.D.), criada em 1980 e que representa duas Federações e 33 Associações de Pessoas com Deficiência.¹³⁰

No seguimento da identificação e descrição sumária das principais entidades que integram o sector da economia social em Portugal e dos respetivos diplomas legais que as regulam, tendo em conta a primazia dos objetivos sociais, interessa ainda mencionar o estatuto de Utilidade Pública, o qual se encontra implicitamente associado a algumas figuras jurídicas, mas outras necessitam de encetar um processo de reconhecimento para a obtenção da respetiva declaração. A este respeito, note-se que o estatuto de pessoas coletivas de utilidade pública é automaticamente adquirido pelas IPSS (art. 8.º do Decreto-Lei n.º 172-A/2014), pelas ONGD (art. 12.º, Lei nº 66/98, de 14 de outubro) e pelas ONGPD (art. 15.º do Decreto-Lei n.º 106/2013, de 30 de julho). As ONGA podem requerer esse reconhecimento (n.º 1 do art. 4.º da Lei n.º 35/98, de 18 de julho).

No cômputo geral, o surgimento das diversas figuras jurídicas enformadoras do sector da economia social em Portugal foi acompanhado pela correspondente emergência de organismos que ocupam diferentes níveis de representação institucional (Andrade & Franco, 2007; Quintão, 2011), conforme ilustrado na Figura 4.9. Tomando como referência a tipologia de

¹²⁸ www.cpada.pt/ (acedido a 22 de agosto, 2013).

¹²⁹ [www.pordata.pt/Municipios/Organizacoes+nao+Governamentais+de+Ambiente+\(ONGA\)+numero-38](http://www.pordata.pt/Municipios/Organizacoes+nao+Governamentais+de+Ambiente+(ONGA)+numero-38) (acedido a 11 de novembro, 2014).

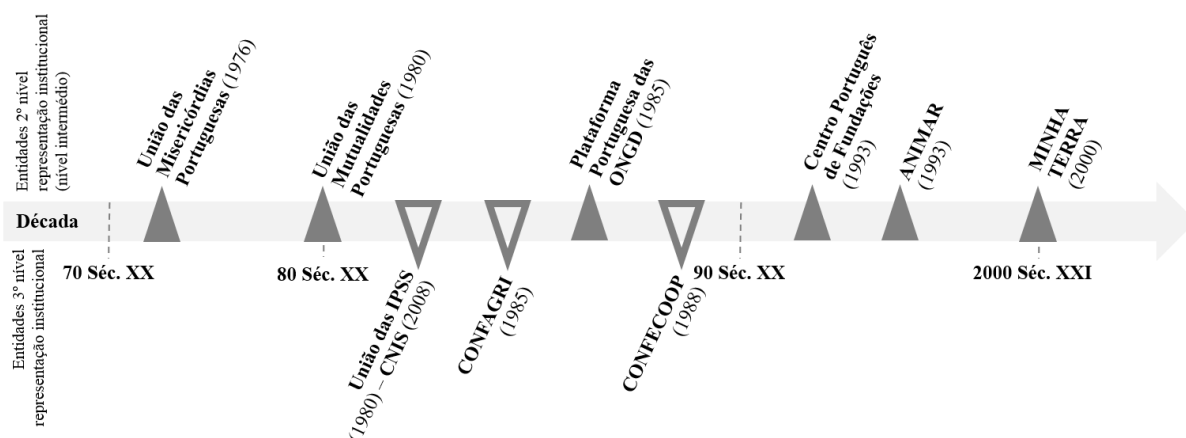
¹³⁰ www.cnod.pt (acedido a 1 de dezembro, 2014).

estruturação sectorial elencada por Cerdeira e Padilha (1988), as organizações de base ou de primeiro nível referem-se aos diversos subsectores existentes no sector mais alargado da economia social, ou seja, as formas jurídicas de Associações Mutualistas, Associações sem fins lucrativos, Cooperativas, Fundações, Misericórdias. As organizações de base são representadas por estruturas intermédias ou de segundo nível (Federações, Uniões, Redes) que, por sua vez, encontram representação em organismos de cúpula ou estruturas de terceiro nível (Confederações).

Porém, nem sempre se verifica a existência dos três níveis de estruturação do campo para todas as formas jurídicas, à exceção de algumas subfamílias de Associações e de Cooperativas. Estas entidades

“pugnam pela valorização e reconhecimento político da atuação das organizações que representam, bem como pela introdução, na agenda pública, das necessidades e desafios quer específicos de cada família, quer transversais ao setor” (Lopes, Parente & Marcos, 2014, p. 90).

Figura 4.9 – Linha temporal das entidades principais de representação da economia social em Portugal



Fonte: Autora, a partir de consulta aos *websites* institucionais.

No âmbito deste mapeamento cronológico, saliente-se a criação, em 2010, da Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES), sucessora do Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo (INSCOOP). Não obstante o seu papel de interlocutor político junto do sector da economia social e, portanto, com uma função distinta das entidades de representação da economia social supra apresentadas, a CASES integra como primeiros aderentes alguns destes organismos, designadamente a ANIMAR – Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local, CONFECOOP, CONFAGRI, CNIS, União das Misericórdias Portuguesas e União das Mutualidades Portuguesas (art. 38.º dos Estatutos da CASES), excluindo a Plataforma Portuguesa das ONGD, o CPF e a MINHA TERRA – Federação

Portuguesa de Associações de Desenvolvimento Local. A CASES visa “promover o fortalecimento do sector da economia social, aprofundando a cooperação entre o Estado e as organizações que o integram, tendo em vista estimular o seu potencial ao serviço do desenvolvimento socioeconómico do País” (art. 4.º do Decreto-Lei n.º 282/2009, de 7 de outubro; n.º1 do art. 4.º dos Estatutos da CASES)¹³¹.

O sector da economia social representa um gradual foco de interesse que se materializa, também, no desenvolvimento de um conjunto de iniciativas, a saber:

- i) Criação do CNES, do PADES, de programas de estágios profissionais que, em termos genéricos, pretendem promover o desenvolvimento de competências dos jovens e a profissionalização das organizações da economia social que os recebem. Trata-se, portanto, de estratégias políticas que pretendem promover este sector de atividade e que evidenciam a sua relevância na dinamização social e económica do país. No âmbito destes estágios profissionais, destaque para os programas INOV-SOCIAL¹³² e INOV *Mundus*¹³³ (direcionado para a área da cooperação para o desenvolvimento), entretanto revogados pela Medida Estágios Emprego¹³⁴. Acresce a criação da Medida Estímulo 2013¹³⁵, sendo de ressaltar que estas medidas mais recentes destinam-se a combater o desemprego e a promover a formação profissional e preveem que as entidades promotoras pertençam aos diferentes sectores de atividade;
- ii) Criação de plataformas e redes de natureza intra e intersectorial, algumas entretanto já desativadas como a “Rede Portuguesa de Formação para o Terceiro Sector”¹³⁶ e o “Portal 3Sector”¹³⁷; outras de criação mais recente, designadamente o Portal ZOOM – Mais Perto da Economia Social¹³⁸ lançado em 2013 pela CASES;

¹³¹ Para um maior aprofundamento do objeto da CASES, cf. www.cases.pt/sobre-nos/quem-somos/estatutos (acedido a 6 de novembro, 2012).

¹³² Definido na Resolução do Conselho de Ministro n.º 112/2009, de 26 de novembro.

¹³³ Definido na Resolução do Conselho de Ministro n.º 93/2008, de 5 de junho.

¹³⁴ Regulamentada pela Portaria n.º 204-B/2013, de 18 de junho. Para um maior desenvolvimento, cf.: www.iefp.pt/apoios/empresas/Paginas/Estagios_emprego.aspx (acedido a 30 de agosto, 2013).

¹³⁵ Regulamentada pela Portaria n.º 106/2013, de 14 de março. Para um maior desenvolvimento, cf.: www.iefp.pt/apoios/entidades_sem_fins_lucrativos/Paginas/MedidaEstimulo2013.aspx (acedido a 30 de agosto, 2013).

¹³⁶ Criada em 1996 e desativada em 2011, esta Rede pretendeu promover o ensino, a investigação e a formação direcionadas para a economia social e para as suas organizações, estimando a criação de pós-graduações e mestrados atinentes à temática e o estabelecimento de relações de colaboração de interesse mútuo entre as instituições de ensino superior promotoras destes cursos e as organizações da economia social (INSCOOP, s.d.).

¹³⁷ O “Portal 3Sector”, concebido no âmbito da iniciativa comunitária EQUAL pelo Ministério do Trabalho e Solidariedade Social e pela UE e com a ANIMAR, a Cáritas, a Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género (CIG), a CNIS, a CASES, a Segurança Social, a Cruz Vermelha Portuguesa (CVP) e o Conselho Português para os Refugiados (CPR) como parceiros, constituiu um espaço de difusão de notícias, documentação e informação (jurídico-legal, formação, qualificação, empreendedorismo e emprego) relativa ao sector da economia social (MTSS & UE, s.d.).

¹³⁸ O Portal ZOOM, propriedade e financiado pela CASES, é uma plataforma digital de partilha de experiências, projetos, informação e oportunidades de formação, voluntariado e emprego, que pretende promover o trabalho em

iii) Estabelecimento de sinergias entre entidades com diferentes pertenças sectoriais, a partir de protocolos de colaboração ou de parceria, com vista ao estudo, configuração e promoção da economia social em Portugal, tais como o Observatório da Economia Social Portuguesa (OBESP). Este é um projeto que resulta do protocolo assinado, em 2011, entre a CASES e o CIRIEC Portugal e, até ao momento, apresentou a sua conceptualização de economia social, os resultados de um inquérito intitulado as “Cooperativas e o emprego jovem em Portugal” e um trabalho designado “Estudo de caracterização das Cooperativas Portuguesas 2012-2013” (CASES, s.d.)¹³⁹;

iv) Criação do FORMAES – Programa de Formação para a Economia Social, desenvolvido pela CASES em parceria com as suas associadas, e que visa sensibilizar os quadros técnicos e dirigentes de organizações da economia social para a temática da economia social e melhorar as suas competências gestionárias, procedimentos administrativos, logísticos e a qualidade dos produtos e/ou serviços provisionados (CASES, s.d.)¹⁴⁰;

v) Provisão de *workshops* e atividades de consultoria¹⁴¹ por parte de organizações de base da economia social e/ou pelas suas entidades de cúpula, direcionados para a profissionalização do sector, na medida em que abarcam temáticas relacionadas com os modelos e práticas gestionárias das organizações da economia social;

Em termos gerais, assistimos ao crescente reconhecimento político-legal do sector da economia social em Portugal, contudo a dispersão dos diplomas legais que o regulam, bem como o incipiente número de trabalhos de investigação sobre o mesmo, dificultam a avaliação do seu peso socioeconómico e a compreensão do seu racional de funcionamento, o que justifica a introdução, neste estudo, da secção seguinte.

rede e de parceria entre as organizações que compõem a economia social, aumentar a visibilidade do sector e fomentar a obtenção e otimização de recursos (www.zoom.org.pt/images/portal_economia_social_2013.pdf, acedido a 29 de agosto, 2013). O registo no Portal ZOOM pode ser efetuado por organizações da economia social, entidades públicas, empresas, bem como atores individuais com o intuito de divulgar e/ou procurar e obter produtos e serviços (www.zoom.org.pt/images/termos_portal_zoom_20120927.pdf, acedido a 29 de agosto, 2013).

¹³⁹ Para um maior desenvolvimento cf. www.cases.pt/atividades/observatorio-da-es (acedido a 1 de dezembro, 2014).

¹⁴⁰ Para um maior desenvolvimento cf. www.cases.pt/atividades/formacao (acedido a 29 de agosto, 2013).

¹⁴¹ Estes *workshops* e atividades de consultoria incidem nomeadamente sobre a gestão de pessoas, gestão financeira, informação de natureza contabilística e jurídico-legal, angariação de fundos, prestação de contas, planeamento estratégico, marketing e comunicação externa, *networking*, voluntariado, certificação da qualidade, desenvolvimento de competências para o preenchimento de candidaturas a financiamento, entre outras.

1.2 Avaliação do peso económico e social da economia social numa perspetiva comparada

O carácter heterogéneo imputado, desde logo, ao sector da economia social pelo seu articulado de figuras jurídicas pode influir na consolidação identitária do mesmo (Parente, Lopes & Marcos, 2014b). Não obstante esta natureza *sui generis*, a provisão de bens e serviços por parte das entidades da economia social (Dobrai & Farkas, 2010), o volume de financiamento que mobilizam, e ainda o emprego que promovem (Franco et al., 2005), conferem-lhes um papel primordial na dinamização socioeconómica de um país. Atendendo a este posicionamento central do sector na esfera do bem-estar social, justifica-se a pertinência de medir o seu peso nas diversas economias nacionais.

Apesar da existência de alguns dados quantificados de caracterização do sector da economia social em Portugal¹⁴², prevalece o incipiente número de publicações científicas e, sobretudo, de estudos de carácter extensivo. Em 2005, o CNP apontava justamente a necessidade de aprofundar o conhecimento sobre este sector (Franco et al., 2005). Acresce que a ausência, até ao momento, de uma fonte estatística única e pré-estabelecida de recolha e sistematização de dados sobre o mesmo condicionou a determinação de “números fiáveis quanto ao PIB, ao volume de postos-de-trabalho existentes e ao número de pessoas beneficiadas – para já não referir a qualidade desse serviço” (Freire, 2011, p. 8) constituindo, deste modo, um impedimento à determinação real do seu peso económico e social na economia nacional. É precisamente neste contexto que o Parlamento Europeu

Convida a Comissão [Europeia] e os Estados-Membros a apoiarem a criação de registos estatísticos nacionais das empresas da economia social, a estabelecer contas satélite nacionais por sector institucional e por ramo de actividade, e a permitir a introdução desses dados no Eurostat [sistema estatístico da Comissão Europeia], recorrendo também às competências disponíveis nas universidades (Resolução do Parlamento Europeu sobre a economia social, de 19 de Fevereiro de 2009 (2008/2250 (INI)), p.8).

O intuito de ir ao encontro desta recomendação veiculada pelo Parlamento Europeu, o Instituto Nacional de Estatística (INE) e a CASES, no âmbito do protocolo de cooperação assinado em 2011, encetaram um processo de construção da Conta Satélite da Economia Social - 2010 (CSES)¹⁴³. Utilizando esta fonte, apresentamos em seguida alguns dos resultados

¹⁴² Veja-se, a propósito, Franco et al. (2005), Conta Satélite das Instituições Sem Fim Lucrativo - 2006 (2011) e Conta Satélite das Instituições Sem Fim Lucrativo - 2010 (2012).

¹⁴³ Este projeto-piloto, que se baseou no *Handbook on Nonprofit Institutions in the System of National Accounts* das Nações Unidas (2003) e no *Manual for Drawing up the Satellite Accounts of Companies in the Social Economy: Cooperatives and Mutual Societies*, elaborado pelo CIRIEC (Barea & Monzón, 2006), iniciou-se com a Base 2006 das Contas Nacionais, em que se procedeu designadamente à compilação da Conta das Instituições Sem Fim Lucrativo ao Serviço das Famílias (ISFLSF – S.15). Numa segunda fase, estendeu-se esta conta a outras ISFL (Conta Satélite piloto para as Instituições Sem Fim Lucrativo) com dados referentes a 2006 e sem incluir o

apurados. A CSES, com dados atinentes a 2010 e publicados em 2013, permitiu configurar o amplo sector da economia social em Portugal e avaliar o seu peso na economia nacional, bem como comparar com a realidade na UE-27.

Neste sentido e no horizonte temporal referido, o sector da economia social na UE apresentava um universo de 2.767.686 entidades, sendo que, desse total, Portugal detinha 55.383 OES¹⁴⁴, o que representava 2,0% do total das OES da UE (INE & CASES, 2013). Em termos de configuração jurídica, Portugal representava 2,1% das Associações e outras OES¹⁴⁵ (equivalente a 53.004 organizações) num total 2.767.686 unidades ao nível europeu. Acresce o peso de 1,1% de Cooperativas portuguesas no total de 204 mil Cooperativas europeias e o peso de 1,3% de Mutualidades portuguesas no total de 9.293 unidades no domínio europeu (INE & CASES, 2013).

Na esfera nacional, tendo em conta as cinco figuras jurídicas tradicionais que enformam o sector em análise, destaque para as Associações e outras OES com uma representatividade em número (52.086 – 94,0%) significativamente superior (INE, 2012; INE & CASES, 2013), seguindo-se as Cooperativas (2.260 – 4,1%), as Fundações (537 – 1,0%), as Misericórdias (381 – 0,7%) e as Mutualidades (119 – 0,2%) (INE, 2012; INE & CASES, 2013).¹⁴⁶ Considerando o universo de OES em Portugal e a sua área de atividade (Quadro 4.12), estimou-se uma incidência preponderante na área da cultura, desporto e recreio (INE & CASES, 2013).

trabalho voluntário, cujos resultados foram publicados em 2011. A terceira, e última, etapa deste projeto consistiu na criação da CSES, com dados relativos a 2010, que: i) abarcou as restantes famílias da economia social, nomeadamente as Cooperativas e as Mutualidades e ii) integrou o trabalho voluntário (especificamente a caracterização do perfil sociodemográfico do voluntário e do trabalho voluntário relativamente a 2012) a partir dos dados obtidos com o Inquérito ao trabalho voluntário, realizado no âmbito da CSES (INE, 2012; INE & CASES, 2013).

¹⁴⁴ Inclui o número de entidades da Economia Social para o ano de 2010 por sectores institucionais (Sociedades não financeiras (S.11), Sociedades Financeiras (S.12), Administrações Públicas (S.13), Famílias (S.14), ISFLSF (S.15)) e por “Famílias” da Economia Social (Associações e Outros, Fundações, Misericórdias, Cooperativas e Mutualidades) (INE, 2012).

¹⁴⁵ Para se proceder a comparações internacionais, dada a especificidade portuguesa relativamente às misericórdias e a incipiente informação sobre as fundações nos diversos países em análise foram agregadas na categoria “outras OES” (INE & CASES, 2013).

¹⁴⁶ Não obstante o reconhecimento legal das entidades da economia social na LBES, conforme já apresentado, “Na conta satélite, estas entidades foram agrupadas em cinco grupos: (i) Cooperativas, (ii) Mutualidades, (iii) Misericórdias, (iv) Fundações e (v) Associações e outras OES” (INE & CASES, 2013). No que concerne à apresentação dos resultados da CSES optamos por respeitar a terminologia utilizada pelos autores.

Quadro 4.12 – Universo das OES, por área de atividade

Área de atividade	N	%
Cultura, desporto e recreio	26 779	48,4
Ensino e investigação	2 325	4,2
Saúde e bem-estar	805	1,5
Ação social	7 740	14,0
Desenvolvimento, habitação e ambiente	2 719	4,9
Cultos e congregações	8 728	15,8
Associações profissionais, sindicatos e políticas	2 581	4,7
Atividades financeiras	98	0,2
Atividades de transformação	385	0,7
Agricultura, silvicultura e pescas	285	0,5
Comércio, Consumo e Serviços	669	1,2
Não especificado	2 269	4,1
Total	55 383	100

Fonte: Autora, adaptado de INE (2012) e de INE e CASES (2013).

Não obstante a atuação maioritária das OES em Portugal na área da cultura, desporto e recreio, foram as organizações com atividades de ação social que empregaram (equivalente a tempo completo) mais pessoas (48,6%), seguindo-se com uma incidência significativamente menor as organizações de cultos e congregações (15,8%), de ensino e investigação (10,5%) e as organizações com atividades na cultura, desporto e recreio que concentraram 5,4% do emprego (INE & CASES, 2013).

Um mapeamento temporal, de síntese, do emprego remunerado no sector da economia social, permite verificar que entre 1995 e 1997 o sector da economia social congregava, no interior da UE-15, 8.879.546 postos de trabalho em regime de tempo integral, dos quais 6.319.135 concernentes a Associações (71% do emprego no sector em análise), 2.286.039 (25,7%), correspondentes a Cooperativas e 274.372 (3,1%) referentes a Mutualidades (CIRIEC, 2000, p. 15-19). Em 2002-2003 e relativamente ao conjunto dos 27 países da UE, este sector de atividade empregava 11.142.883 pessoas e em 2009-2010 congregava 14.128.134 postos de trabalho, registando uma evolução, do emprego remunerado, de 26,79% (Monzón & Chaves, 2012, p. 49).

Portanto, e em termos comparativos, a empregabilidade no sector da economia social no contexto da UE-27 revela uma tendência crescente, que se encontra em consonância com a realidade vivenciada no território nacional, na medida em que entre 2002/2003 e 2009/2010 o sector da economia social em Portugal empregava 210.950 e 251.098 pessoas, respetivamente, evidenciando uma evolução na casa dos 19% (Monzón & Chaves, 2012, p. 49). De salientar, todavia, o diferencial de totais entre o estudo apresentado pelo CIRIEC (Monzón & Chaves, 2012) e os dados obtidos a partir da CSES (INE & CASES, 2013) para a realidade nacional, pelo que assumimos a comparabilidade de dados como indicativa.

Assim sendo, em 2010, o sector da economia social na UE-27 empregou, mais de 14 milhões de pessoas, o que representou 7,5% do total de emprego remunerado da economia europeia (INE & CASES, 2013). No que respeita à realidade portuguesa, a economia social gerou 226.935 empregos remunerados a tempo integral, o que representou 5,5% do total de emprego remunerado na economia nacional, valor superior a outros ramos de atividade e apenas inferior ao ramo da construção (9,9%) (INE & CASES, 2013). Logo, o volume de emprego remunerado gerado reflete o importante papel da economia social, enquanto sector de atividade, na dinamização socioeconómica, em Portugal e na UE.

Atenda-se, ainda, que o balanço entre recursos e despesas (Quadro 4.13) referentes ao sector da economia social revelou-se, em 2010, financeiramente deficitário, registando uma necessidade líquida de financiamento de 570,7 milhões de euros (INE & CASES, 2013).

Quadro 4.13 – Total de recursos e despesas do sector da economia social, segundo a forma jurídica

	<i>Cooperativas</i>	<i>Mutualidades</i>	<i>Fundações</i>	<i>Misericórdias</i>	<i>Associações e OES</i>	TOTAL
Total Recursos	2.950,1	864,2	1.428,5	1.203,2	7.731,6	14.177,6
Total Despesas	2.779,8	810,3	1.409,9	1.249,0	8.499,3	14.748,3
Capacidade/necessidade líquida de financiamento	170,3	53,9	18,6	-45,8	-767,7	-570,7

Fonte: Autora, adaptado de INE e CASES (2013).

Os resultados obtidos ilustram realidades díspares consoante a figura jurídica em análise, variando entre a necessidade e a capacidade líquida de financiamento. Com efeito, as organizações financeiramente excedentárias foram, por ordem decrescente, as Cooperativas, as Mutualidades e as Fundações, por contraste à necessidade líquida de financiamento registada pelas Misericórdias e, principalmente, pelas Associações e outras OES (INE & CASES, 2013). Este cenário não constitui surpresa, dado que as formas jurídicas excedentárias, em concreto as Cooperativas e as Mutualidades, prestam serviços no mercado e, no caso das Fundações, pelo menos uma parte do seu financiamento advém dos rendimentos de propriedade de que dispõem.

1.3 O voluntariado: diversidade de sentidos e reflexão sobre o seu valor económico

O voluntariado não é um fenómeno recente, afiança o programa de Voluntários das Nações Unidas (UNV, na sigla inglesa) (2011). Todavia, logrou de um especial enquadramento político-institucional e projeção universal com a proclamação, pela Assembleia Geral das Nações Unidas (Resolução n.º 52/17 de 20 de novembro de 1997), de 2001 como o Ano Internacional dos Voluntários (AIV). De carácter multifacetado, facto que dificulta a sua demarcação conceptual e a medição do seu impacto (Hustinx, Handy & Cnaan, 2010; Salamon, Sokolowski & Haddock, 2011), assume um progressivo interesse demonstrado pelo aumento do número de estudos (Hustinx, Handy & Cnaan, 2010; UNV, 2011), porventura também resultante do contexto global de recessão económico-financeira e da intensificação de novas problemáticas sociais e ambientais.

Acresce, nesta linha de raciocínio, que os benefícios do voluntariado consistem na promoção da solidariedade, inclusão social, bem-estar geral da sociedade, capital social, na possibilidade de formar os voluntários para o mercado de trabalho e aceder ao mesmo, sendo que o seu exercício simboliza, também, uma participação ativa na sociedade, desenvolvimento e realização pessoal (OIT, 2011). Logo, do exercício do voluntariado decorrem benefícios para a sociedade em geral, voluntários (OIT, 2011), beneficiários diretos do trabalho voluntário e entidades promotoras (Bosioc, Fonović & Salamon, 2012), pelo que deve ser fomentado, designadamente no âmbito da estratégia Europa 2020 (Comissão Europeia, 2011).¹⁴⁷

Trata-se, portanto, de “uma forma de trabalho” (Salamon, Sokolowski & Haddock, 2011, p. 221) não remunerada, exercida de livre vontade e em benefício dos outros (Paine, Hill & Rochester, 2010). Estes três princípios teoricamente consensualizados para a delimitação conceptual do voluntariado traduzem-se, na prática, num conjunto de atividades ambíguas,

¹⁴⁷ Em 2011, segundo um Inquérito Eurobarómetro, a média europeia apontou, como os principais benefícios do voluntariado, a manutenção e reforço da coesão social (34%), o reforço dos valores fundamentais da solidariedade e a realização e o desenvolvimento pessoais (25% *ex aequo*). Em Portugal e por ordem decrescente, registou-se o reforço dos valores fundamentais da solidariedade (33%), logo seguido da manutenção e reforço da coesão social (32%) e a contribuição para a realização e o desenvolvimento pessoais dos voluntários (21%) (Parlamento Europeu, 2011). Neste sentido, a priorização dos benefícios do voluntariado variou entre os Estados-Membros, sendo interessante comparar os resultados dos demais benefícios evocados entre a média europeia e Portugal, a saber: i) promover a aquisição de conhecimento/competências que facilitam o ingresso na vida ativa (22% UE e 14% das respostas em Portugal); ii) possibilitar o desenvolvimento da participação cívica (20% UE e 19% Portugal); iii) desempenhar um papel importante na economia da UE (12% UE e 13% Portugal); iv) deter um papel importante na promoção de um desenvolvimento sustentável e na proteção do ambiente (18% UE e 9% Portugal) (Parlamento Europeu, 2011). No estudo de Delicado, Ferrão e Almeida publicado em 2002, com dados referentes a 2001, sobre o voluntariado social em organizações do terceiro sector português, os entrevistados inventariaram os seguintes benefícios decorrentes do exercício do voluntariado, a saber: satisfação e bem-estar pessoal, promoção de capital social, ocupação do tempo livre, formação e desenvolvimento de competências (associado à utilidade/mais-valia no mercado de trabalho) e reconhecimento social.

marcadas por fatores conjunturais e culturais (Paine, Hill & Rochester, 2010), e cuja subjetividade de sentido(s) contribui para a indefinição do conceito.¹⁴⁸

Em termos da realidade quotidiana das organizações, a área de atividade e os recursos (in)disponíveis têm uma implicação direta na escala de procura (maior ou menor) de trabalho voluntário (Chambel & Amaro, 2012). Considerando a perspetiva consensual sobre a insustentabilidade de recursos financeiros e humanos nas organizações da economia social em Portugal, bem como as dificuldades de acesso e de retenção no mercado de trabalho, o voluntariado tende a assumir uma solução de alternativa quer para as organizações, que acedem a recursos humanos sem custo, quer para os indivíduos que ainda não iniciaram a vida ativa ou que se encontram em situação de desemprego. A este respeito, Delicado et al. (2002) estabeleceram, no seu estudo, uma correlação entre o baixo orçamento anual das organizações do terceiro sector português e o maior recurso ao trabalho voluntário. Esta tendência, também, encontra eco nos casos em que o financiamento estatal é reduzido (Delicado et al., 2002; Chambel & Amaro, 2012).

Esta solução pode originar uma instrumentalização do voluntariado e uma precarização do mercado laboral, na medida em que é gradualmente encarado como troca direta de trabalho gratuito que anula uma oferta de emprego, desvalorizando a perspetiva do voluntariado “como um ativo específico, na linha da teoria dos custos de transação de Williamson ([1985] *apud* Coriat & Weinstein, 1995), cujas competências do voluntário, como a de qualquer trabalhador assalariado, interessa reter na organização” (Marcos & Amador, 2014, p. 203). Trata-se, portanto, de uma perspetiva (de gestão) utilitarista do trabalho voluntário, que desvirtua o papel e o estatuto do voluntariado na organização ao substituir um trabalho que em princípio seria remunerado.

Ora se o voluntariado é frequentemente percecionado como substituto do trabalho assalariado importa promover a respetiva demarcação de campos e reconhecer, conforme sublinha a Organização Internacional do Trabalho (OIT) (2011), o seu carácter de complementaridade. Contudo, tal não é tarefa fácil, uma vez que a própria definição do conceito de voluntariado não é consensual. Não só “cada país tem diferentes noções, definições e tradições” (Comissão Europeia, 2011, p. 2), como também no interior de cada contexto

¹⁴⁸ Paine, Hill e Rochester (2010) evocam e apresentam estes três princípios para conceptualizar as fronteiras do voluntariado e propõem uma matriz de análise representativa do seu carácter multidimensional que assenta em três níveis de demarcação conceptual. Com efeito, cada princípio materializa-se num *continuum*, sendo que num extremo se situam as atividades próximas do *ideal-tipo* do voluntariado (ação não remunerada, livre e em benefício dos outros) e no outro polo posicionam-se as atividades de sentido oposto ao *ideal-tipo*. No hiato entre o que consensualmente é, e não é, voluntariado, encontram-se situações ambíguas, mais ou menos próximas de cada extremo e sujeitas à subjetividade de interpretação (Paine, Hill & Rochester, 2010).

nacional o mapeamento quantitativo da realidade assume um carácter díspar (Salamon, Sokolowski & Haddock, 2011; Bosioc, Fonović & Salamon, 2012). De facto, as suas múltiplas definições e consequente diversidade de sentidos, a heterogeneidade de abordagens metodológicas, a ausência de uniformidade legal e a indefinição de uma política europeia exclusivamente dedicada ao voluntariado (Bosioc, Fonović & Salamon, 2012) acarretam um conjunto de desafios à definição e medição do trabalho voluntário. Face a estes constrangimentos, a temática do voluntariado tem vindo a ser alvo de constante problematização teórica e empírica.

Em termos genéricos, o voluntariado pode ser definido e classificado consoante diferentes tipologias, as quais não são mutuamente exclusivas, designadamente: i) voluntariado formal e informal, em que o primeiro é desenvolvido sob um enquadramento jurídico-organizacional, e o segundo é realizado sem um contexto e vínculo institucional (Delicado et al., 2002; Onyx & Leonard, 2002; INE & CASES, 2013); ii) voluntariado ocasional, relativo a atividades exercidas pelo menos uma vez por ano (esporadicamente), e o voluntariado regular que é levado a cabo numa base constante, no mínimo mensalmente (Delicado et al., 2002); iii) voluntariado de direção¹⁴⁹, atinente às atividades executadas pelos titulares dos órgãos estatutários das organizações, e voluntariado de execução que remete para o exercício de trabalho voluntário no domínio técnico-executivo (Delicado et al., 2002). Neste último caso, os voluntários podem assumir tarefas com um carácter diverso, nomeadamente logístico, administrativo, estratégico, entre outras.

As múltiplas definições do conceito encontram eco nos diferentes enquadramentos legais dos diversos países da UE, pelo que não existe uma configuração normativo-legal unívoca (GHK, 2010; Bosioc, Fonović & Salamon, 2012).¹⁵⁰ De referir que, em 2011 e no âmbito de

¹⁴⁹ Em regra, os membros dos órgãos sociais das organizações que compõem o sector da economia social em Portugal regem-se, legalmente, pelo princípio da gratuidade de funções. Com efeito, nos termos da Lei n.º 20/2004, de 5 de junho, o dirigente associativo voluntário é «o indivíduo que exerça funções de direção executiva em regime de gratuidade» (n.º 2 do art. 2.º). Na mesma lógica, o novo Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social (EIPSS) (Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro), sob a epígrafe «Condições de exercício dos cargos», estabelece que “O exercício de qualquer cargo nos corpos gerentes das instituições é gratuito, mas pode justificar o pagamento de despesas dele derivadas” (n.º 1 do art. 18.º) e acrescenta que “Quando o volume do movimento financeiro ou a complexidade da administração das instituições exijam a presença prolongada de um ou mais titulares dos órgãos de administração, podem estes ser remunerados, desde que os estatutos assim o permitam” (n.º 2 do art. 18.º). O Diploma que regula o estatuto jurídico de ONGD (Lei n.º 66/98, de 14 de outubro) é omissivo quanto a esta questão.

¹⁵⁰ A propósito da diferente regulamentação do trabalho voluntário nos 27 Estados-Membros da UE, saliente-se que os mesmos podem dividir-se em três grupos, a saber: i) países detentores de um regime jurídico específico relativo ao voluntariado (Bélgica, Chipre, República Checa, Hungria, Itália, Letónia, Luxemburgo, Malta, Polónia, Portugal, Roménia e Espanha); ii) ausência de um regime jurídico específico para o voluntariado, mas abrangido por diplomas de carácter geral (Áustria, Dinamarca, Estónia, Finlândia, França, Alemanha, Grécia, Irlanda, Lituânia, Países Baixos, Suécia e Reino Unido); iii) Estados-Membros cuja criação de um regime jurídico próprio está atualmente em discussão (Bulgária, Eslováquia e Eslovénia) (GHK, 2010).

um Inquérito Eurobarómetro, a eventual definição de um enquadramento europeu para o voluntariado materializou-se numa posição dicotómica entre os inquiridos dos Estados-Membros da UE que se mostraram favoráveis à criação de uma “Carta Europeia do Voluntário” (47%) e os que consideraram que o enquadramento legal do voluntariado é da responsabilidade de cada Estado-Membro (45%), tendo sido possível identificar uma correlação entre estas posições e o exercício de voluntariado em termos geográficos (Parlamento Europeu, 2011). Com efeito, verificou-se uma tendência para, no primeiro caso, se tratar dos países em que o voluntariado apresenta níveis mais baixos e no segundo, ser uma posição assumida pelos países onde o voluntariado regista uma incidência maior (Parlamento Europeu, 2011).

Em Portugal, o voluntariado encontra-se juridicamente enquadrado pela Lei n.º 71/98, de 3 de novembro, que o define como o conjunto de atividades com um interesse e fim social e não lucrativo, promovido por organizações públicas ou privadas, excluindo atividades isoladas, esporádicas e em benefício específico de familiares, amigos e vizinhos (art. 2.º). O Diploma que regulamenta o voluntariado refere, ainda, que se trata de uma ação livre (art. 5.º), sustentada pelos princípios da solidariedade, participação, cooperação, complementaridade, gratuidade, responsabilidade e convergência (art. 6.º).

A importância do voluntariado na agenda política nacional revela-se, também, na criação do Conselho Nacional para a Promoção do Voluntariado (CNPV)¹⁵¹ enquanto órgão público com a função de “desenvolver as acções indispensáveis à promoção, coordenação e qualificação do voluntariado” (art. 21.º do Decreto-Lei n.º 389/99, de 30 de setembro) e a constituição, em 2001, dos Bancos Locais de Voluntariado (BLV) como plataforma, de âmbito local, de oferta e procura de voluntários e que conta com o apoio técnico do CNPV (Chambel & Amaro, 2012; CNPV, s.d.).¹⁵² Em 2007, surgiu a Confederação Portuguesa do Voluntariado (CPV) enquanto entidade representativa de voluntários e de organizações promotoras de voluntariado no território nacional (Chambel & Amaro, 2012).

A temática do voluntariado assumiu, recentemente, ainda maior relevo na agenda política portuguesa. Atenda-se, a este respeito, a aplicação de medidas para o seu reconhecimento e incentivo, como também, e talvez daí decorrente, o objetivo de proceder a algumas alterações

¹⁵¹ Para um maior aprofundamento das competências, composição e funcionamento do CNPV, cf. Decreto-Lei n.º 389/99, de 30 de setembro e Resolução do Conselho de Ministros n.º 50/2000, bem como o *website* institucional do CNPV em www.voluntariado.pt/ (acedido a 29 de setembro, 2013).

¹⁵² Para um maior aprofundamento dos objetivos e do processo de constituição de um BLV cf.: www.voluntariado.pt/left.asp?01.03.03.01 (acedido a 29 de setembro, 2013). Atenda-se a tendência crescente para a constituição de BLV, tendo em conta que em 2008 contabilizavam-se 55 em funcionamento e 27 em fase de implementação, num total de 82 BLV (Monteiro, 2008) e em 2013, segundo a listagem do CNPV, os BLV no território nacional perfaziam um total de 145, dos quais 105 em situação ativa e 40 em fase de implementação (www.voluntariado.pt/left.asp?04.01.04.01, acessado a 29 de setembro, 2013).

no regime jurídico vigente. Com efeito, o Plano Nacional de Voluntariado (PNV)¹⁵³ para o triénio 2013-2015 identificou 39 medidas de intervenção ancoradas em três eixos estratégicos que pretendem

quer o reconhecimento das atividades de voluntariado, quer a sensibilização dos cidadãos para a importância e valor do voluntariado, quer, ainda o fornecimento de meios aos organizadores de atividades de voluntariado para melhorar a qualidade das mesmas e criar um ambiente propício ao exercício do voluntariado em Portugal (Resolução do Conselho de Ministros n.º 29/2013).

Retomando a problemática da medição do trabalho voluntário, Bosioc, Fonović e Salamon (2012) apontam um leque de constrangimentos e receios, nomeadamente a: i) ausência de contabilização do voluntariado nas estatísticas de produção nacionais pode simbolizar a desvalorização do seu valor económico e impedir a alocação de recursos para a sua medição; ii) atribuição de um valor económico ao trabalho voluntário pode subvalorizar o seu potencial ao nível do impacto social, desenvolvimento pessoal e humano, promoção de capital social; iii) instrumentalização política do voluntariado, ou seja, conversão dos voluntários em prestadores de serviços atendendo ao valor significativo que lhes é reconhecido e redução do papel do Estado nesse domínio; iv) representação dúbia do voluntariado e o seu carácter recente em países histórica e politicamente caracterizados pela obrigatoriedade de participação cidadã (e.g. países europeus onde vigorou o regime comunista); v) substituição do trabalho assalariado pelo trabalho voluntário.

De igual modo, a incipiente sistematização de dados estatísticos e a sua fragmentação decorrente de abordagens metodológicas sem paralelismo e com referentes temporais diferentes, impedem o mapeamento, de forma contínua, do valor real do voluntariado e da sua evolução, bem como uma comparabilidade internacional (GHK, 2010; Bosioc, Fonović & Salamon, 2012; UNV, 2011; Monteiro, 2008; EVMP, s.d.). Bosioc, Fonović e Salamon (2012) referem que a ausência de comparabilidade contínua limita a visibilidade e credibilidade do trabalho voluntário, desincentiva o voluntariado, impede a definição de políticas promotoras,

¹⁵³ O PNV foi publicado em Diário da República em maio de 2013 e assenta em três eixos estratégicos, designadamente “Sensibilizar e Divulgar” (eixo 1), “Promover e Formar” (eixo 2) e “Agir e Desenvolver” (eixo 3) e cada um traduz-se em 13 medidas de intervenção, num total de 39. Acresce que o PNV é uma das medidas do Programa de Emergência Social (PES) que “define um conjunto de estratégias de reforço à inclusão social, designadamente a dinamização e a reflexão sobre a criação de incentivos ao voluntariado na área social, salientando a relevância do apoio e da promoção do voluntariado e dos voluntários” (Resolução do Conselho de Ministros n.º 29/2013). Com início em outubro de 2011 e duração prevista para dezembro de 2014, o PES assenta em cinco áreas de atuação prioritária (famílias, idosos, deficiência, instituições e voluntariado), sendo que as medidas para a área do voluntariado envolvem: i) criar um plano nacional do voluntariado (para a sensibilização, divulgação e promoção do voluntariado); ii) definir um novo regime jurídico para o voluntariado; iii) valorizar as horas de voluntariado nos certificados escolares (complemento ao diploma do secundário); iv) fomentar o voluntariado jovem a partir dos 16 anos, a idade permitida para aceder a um seguro de voluntariado; v) promover um programa nacional de responsabilidade social e voluntariado para trabalhadores na Administração Pública (www.portugal.gov.pt/pt/os-ministerios/ministerio-da-solidariedade-e-seguranca-social/documentos-oficiais/20120704-pes.aspx, acessado a 26 de setembro, 2013).

dificulta a sua gestão e desvaloriza o seu valor e impacto(s). As razões para a medição do voluntariado prendem-se, portanto, com o reconhecimento do trabalho desenvolvido pelos voluntários e a valorização do exercício do voluntariado, percecionado em sentido lato, o que permitirá não só uma melhoria da gestão dos programas de voluntariado por parte das organizações que o promovem, o fomento dos seus recursos e uma atuação mais eficaz, como também contribuir para a inclusão, de forma estratégica, do voluntariado na definição de políticas públicas atendendo ao seu valor económico e social (UNV, 2011).

Os estudos existentes demonstram a necessidade de criar e implementar uma ferramenta operacional comum ou universalmente aceite de recolha de dados, passível de permitir uma comparabilidade geográfico-temporal e, deste modo, uma avaliação e reconhecimento global do peso e impacto económico e social do voluntariado. É, neste âmbito, que surge o *Manual on the Measurement of Volunteer Work* publicado pela OIT e que pretende servir como guia de orientação para a implementação de uma metodologia padrão de recolha sistemática e comparativa de dados fiáveis sobre o trabalho voluntário que estão ausentes, ou pouco presentes, nas estatísticas das economias nacionais (OIT, 2011; Bosioc, Fonović & Salamon, 2012). O manual supra referenciado introduz uma definição internacionalmente aprovada do voluntariado, ancorada em cinco elementos centrais, a saber: i) representa uma forma de trabalho (distinta do trabalho remunerado e de uma atividade lazer) que resulta na produção de bens e/ou provisão de serviços, com valor para os beneficiários e com peso nas economias nacionais (daí a relevância da avaliação e medição do seu impacto e definição de um sistema ou método uniformizado para o efeito), ii) corresponde a atividades sem remuneração ou qualquer compensação financeira ou em género (não inclui a questão do reembolso); iii) exercida de livre vontade; iv) engloba voluntariado “direto” (informal) e voluntariado sob enquadramento organizacional; v) não inclui o apoio na esfera doméstica/familiar (Bosioc, Fonović & Salamon, 2012).

O Manual da OIT (2011) está na base do *European Volunteer Measurement Project* (EVMP)¹⁵⁴, lançado no âmbito do Ano Europeu do Voluntariado (AEV) 2011, projeto este que pretende difundir e fomentar a implementação do referido manual pelos vários países europeus, com o apoio de diversos pontos focais nacionais, no sentido de produzir, de forma regular e numa base de comparabilidade, informação sobre a evolução do voluntariado na Europa

¹⁵⁴ O EVMP resulta da colaboração entre o Centro Europeu de Voluntariado (CEV), o *Centro di Servizio per il Volontario del Lazio* (SPES), o CCSS e a equipa da OIT responsável pelo *Manual on the Measurement of Volunteer Work* (2011) (EVMP, s.d.).

(Bosioc, Fonović & Salamon, 2012).¹⁵⁵ De resto, a CE (2011) enfatiza a importância da valorização do voluntariado e, para o efeito, recomenda a aplicação deste manual no sentido de recolher dados e mapear a realidade nos diversos Estados-Membros. Trata-se, portanto, de responder de alguma forma ao desafio de implementar processos para uma avaliação objetiva e real do valor do trabalho voluntário nas economias nacionais.

Tomando como referência, e a título indicativo, o estudo de Salamon, Sokolowski e Haddock (2011) sobre a medição¹⁵⁶, de forma comparativa, do valor económico do trabalho voluntário ao nível mundial, os principais resultados apontam para uma forte presença global estimada em cerca de 971 milhões de voluntários, cuja distribuição por tipo de voluntariado revela uma maior incidência de voluntariado direto (sensivelmente 64% face aos 36% de voluntariado organizacional). O estudo indicia, também, uma correlação entre a taxa de voluntariado e o rendimento nacional *per capita*, ou seja, países com rendimentos nacionais brutos mais elevados apresentam tendencialmente maiores taxas de voluntariado (Salamon, Sokolowski & Haddock, 2011).

Acresce que o valor do trabalho voluntário não tem uma correspondência linear a um produto ou serviço com um custo no mercado, pelo que se torna difícil avaliar o seu valor económico; porém, é possível estimar este valor com base na identificação de um produto ou serviço mercantil de cariz aproximado, nomeadamente através do método “custo de substituição” (*replacement cost*) em que se calcula o salário ou o custo inerente à contratação de um trabalhador assalariado para desempenhar as mesmas funções de um voluntário (Salamon, Sokolowski & Haddock, 2011; Bosioc, Fonović & Salamon, 2012). Com base no método “custo de substituição”, Salamon, Sokolowski e Haddock (2011) apuraram que o total do valor económico da força de trabalho voluntário (quer na vertente organizacional quer direta) a nível mundial, e referente a 2005, correspondeu a 1,348 triliões de dólares americanos (hipoteticamente seria a sétima maior economia do mundo) e que equivaleu a 2,4% do total da economia mundial. Os resultados deste estudo indicam, neste sentido, o volume elevado de

¹⁵⁵ Foi lançada uma convocatória para identificar o interesse de atores organizacionais no EVMP e que uma vez reconhecidos funcionariam como pontos nacionais de apoio (Bosioc, Fonović & Salamon, 2012). Em Portugal as entidades de apoio são a CPV e a Universidade Católica Portuguesa-Centro Regional do Porto (UCP-Porto) (EVMP, s.d.).

¹⁵⁶ A este propósito, os autores sublinham a importância de definir e adequar o processo de medição do valor económico do voluntariado ao objeto e nível de análise: i) *individual* (concerne ao valor decorrente do trabalho voluntário nos beneficiários da ação ou ao valor em termos dos benefícios tangíveis e intangíveis para o próprio voluntário; ii) *organizacional* (corresponde, por um lado, aos resultados e benefícios tangíveis e intangíveis obtidos pela organização através do voluntariado, sendo que os mesmos devem ser avaliados em paralelo com o investimento/custos da organização para o efeito, e por outro atende ao valor do trabalho dedicado pelo voluntário à organização; iii) *macroeconómico* (remete para estimativas sobre o valor do trabalho voluntário num espectro mais alargado, seja local, regional, nacional ou global) (Salamon, Sokolowski & Haddock, 2011).

voluntários, sobretudo dedicados ao voluntariado direto ou informal, e o significativo peso económico do trabalho voluntário na economia global.

Em Portugal, a partir do Inquérito piloto ao Trabalho Voluntário¹⁵⁷ elaborado e aplicado em 2012, no âmbito da CSES, apurou-se que 11,5% do total de população residente no país com idade igual ou superior a 15 anos exerceu, pelo menos, uma atividade formal e/ou informal de voluntariado, o que equivaleu aproximadamente a 1 milhão e 40 mil voluntários (INE & CASES, 2013). Este universo dedicou uma média mensal de cerca de 30 horas ao voluntariado formal e de cerca de 28 horas ao voluntariado informal, numa média global de sensivelmente 29 horas por mês (INE & CASES, 2013). De notar, ainda, que do volume total estimado, aproximadamente 483.000 voluntários (90%) realizaram trabalho voluntário em OES (INE & CASES, 2013).

A título preliminar, e considerando que o horizonte temporal do Inquérito ao Trabalho Voluntário e da CSES são diferentes, 2012 e 2010 respetivamente, apurou-se que o trabalho voluntário, em regime de tempo integral, corresponde a cerca de 40% do trabalho a tempo integral da economia social (INE & CASES, 2013), o que é indicativo do peso expressivo dos voluntários neste sector de atividade. Destaque, também, para a tentativa de apurar o valor económico do total de horas de trabalho voluntário calculado com base no método do “custo de substituição” supra referido e que se estimou em cerca de 1% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional (INE & CASES, 2013).¹⁵⁸

Se até muito recentemente, a ausência de um instrumento único e fiável de recolha de dados estatísticos dificultou uma caracterização quantitativa robusta do sector da economia social em geral e do voluntariado em particular, e impediu a avaliação do peso económico do trabalho voluntário neste sector e na economia nacional, reconhece-se que o desenvolvimento da CSES e do Inquérito ao Trabalho Voluntário constituem uma primeira abordagem à inversão deste cenário em Portugal. De ressaltar, todavia, que a medição do voluntariado não se limita a calcular somente o seu valor económico (UNV, 2011) e, assim sendo, não deveria cingir-se a responder a indicadores unicamente quantitativos, na medida em que a estimativa do seu valor,

¹⁵⁷ Este Inquérito, introduzido num módulo anexo ao Inquérito Emprego no 3º trimestre de 2012 e baseado em termos conceptuais e metodológicos no *Manual on the Measurement of Volunteer Work* publicado em 2011 pela OIT, teve como objetivos a identificação do universo de voluntários, do seu perfil sociodemográfico, do enquadramento institucional, do tipo de funções desempenhadas e da intensidade do voluntariado ou seja, o número de horas dedicadas ao exercício de atividades de voluntariado (INE & CASES, 2013).

¹⁵⁸ A partir do método do *replacement cost* (Salamon, Sokolowski & Haddock, 2011; Bosioc, Fonović & Salamon, 2012), estimou-se que, em 2012, o valor económico do trabalho voluntário em Portugal representou, tendo em conta o “salário por ocupação profissional”, 1,09% do PIB nacional (1.798,1 milhões de euros), considerando o “salário de apoio social/voluntário” correspondeu a 0,99% do PIB (1.636,3 milhões de euros) e atendendo ao salário mínimo nacional equivaleu a 0,61% do PIB (1.014,6 milhões de euros) (INE & CASES, 2013).

em sentido lato, decorre também de outras dimensões analíticas e de fatores de natureza qualitativa, de difícil avaliação *a priori*. Com efeito, é importante estabelecer “outras ferramentas de medição para os até então ‘impactos imensuráveis’ do voluntariado, tais como capital social, coesão social, desenvolvimento pessoal e capacitação [...] para permitir a descrição da imagem completa do voluntariado e de seu valor real” (CEV, 2008, p. 9).

2. Enquadramento preambular do objeto empírico do estudo: as ONGD

2.1 A Cooperação Internacional para o Desenvolvimento na linha do tempo

Neste ponto do trabalho revisitamos, numa lógica evolutiva, a problemática da ajuda ao desenvolvimento, a partir das tónicas subjacentes às diferentes doutrinas e/ou modelos teóricos sobre o desenvolvimento e das prioridades geopolíticas que têm marcado a agenda internacional. De igual modo, enquadrámos historicamente as ONGD enquanto atores de CID e apresentamos, com um enfoque no domínio nacional, os principais desafios à eficácia do seu desempenho.

De 1940 a 1960: o rescaldo da II Guerra Mundial e a Teoria da Modernização

Com o fim da II Guerra Mundial assistiu-se à bipolarização da economia mundial entre o bloco Ocidental, de perspetiva ideológica capitalista liderada pelos Estados Unidos, e o bloco Oriental de base comunista advogada pela então URSS (Rapley, 1996). O sistema de Bretton Woods, instituído na Conferência com a mesma designação realizada em 1944, apoiou-se no Fundo Monetário Internacional (FMI) e no Banco Internacional para a Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD) (atual Banco Mundial), enquanto instituições criadas para operacionalizar o pensamento teórico do liberalismo económico representativo do bloco Ocidental e, mais tarde, promovido também pelo *General Agreement on Tariffs and Trade* (GATT) (Rapley, 1996).

O Acordo de Bretton Woods serviu para assegurar um quadro de estabilidade internacional e de suporte ao livre comércio com vista à promoção do crescimento económico (Thomas, 2001; Jackson & Sørensen, 2003), ainda que a doutrina do crescimento económico imperante neste período, na Europa, se tenha ancorado na perspetiva keynesiana defensora da intervenção do Estado (Rapley, 1996; Jackson & Sørensen, 2003; Afonso, 2005a), “como um motor de crescimento e de transformação económica” (Martinussen, 1997, p. 50). Esta combinação entre

o mercado internacional livre e a regulação pelo Estado designou-se por “liberalismo integrado” (no original *embedded liberalism*) (Thomas, 2001, p. 563).

A reconstrução da Europa foi o mote para a implementação do Plano Marshall¹⁵⁹ que, todavia, se ancorou em objetivos, por um lado, económicos em benefício dos EUA e, por outro, geoestratégicos no sentido de impedir a expansão do bloco comunista (Afonso, 2005a; Preston, 1996; Rapley, 1996). Com efeito, durante o período da “Guerra Fria” predominaram os interesses político-ideológicos sob a estratégia de preservação e aumento da sua influência em termos geográficos. Acresce que o período durante e pós II Guerra Mundial ficou, também, marcado pelo processo de descolonização e pela consequente emergência de novas Nações soberanas que alimentaram a problemática em torno do seu desenvolvimento (Rapley, 1996). De salientar que é também nesta época que emergem formalmente as ONGD (Plataforma Portuguesa das ONGD, 2014b).

De facto, no período que antecedeu os anos 50 do século XX, o debate teórico em torno do desenvolvimento do “Terceiro Mundo”¹⁶⁰ era praticamente inexistente e com a descolonização de alguns destes países, em África e na Ásia, e a respetiva entrada nas Nações Unidas, a temática encontrou assento na agenda política e económica internacional (Jackson & Sørensen, 2003). Este debate teórico baseou-se na teoria do crescimento económico (vigente entre a década de 40 do século XX e meados dos anos 50 do mesmo século) que culminou na Teoria da Modernização (Preston, 1996) que, por sua vez, procurou determinar os motivos de retração e de instigação à modernização (Jackson & Sørensen, 2003).

Sob este cenário, a CID começou a assumir relevância nos círculos teóricos e políticos internacionais, promovida sobretudo pelas Nações Unidas¹⁶¹ e, além disso, refletiu o posicionamento ideológico e a ordem económica mundial da altura, em que a “Ajuda, na sua maioria bilateral [foi] frequentemente utilizada como instrumento de política externa para manter as alianças e a influência política, para promover o comércio e o investimento externo”

¹⁵⁹ A execução do Plano Marshall esteve na origem da criação da Organização Europeia de Cooperação Económica (OECE) em 1948 que se converteu, em 1961, na atualmente conhecida Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico (OCDE), período em que surge também o Comité de Ajuda ao Desenvolvimento (CAD) (Afonso, 2005a).

¹⁶⁰ “O termo ‘Terceiro Mundo’ referia-se originalmente aos países que não eram capitalistas avançados (o Primeiro Mundo) nem comunistas (o Segundo Mundo). Na prática, Terceiro Mundo passou a referir-se a todos os países em desenvolvimento, incluindo aqueles que se autodenominam como comunistas” (Rapley, 1996, p. 10).

¹⁶¹ Criada em 1945 no período do pós II Guerra Mundial com o objetivo primordial de manutenção da paz e segurança internacional, as Nações Unidas apresentam atualmente como objetivos principais, a promoção da paz mundial, de relações de amizade entre os países e do seu trabalho conjunto em prol da melhoria de vida dos pobres, da erradicação da fome, do combate às doenças e ao analfabetismo e a promoção do respeito pelos direitos e liberdades de todos, bem como o propósito de harmonizar a atuação dos países na obtenção destes objetivos (United Nations, s.d.).

(Afonso, 2005a, p. 26). Com efeito, assistiu-se à competição entre os dois blocos pela provisão de assistência aos países do chamado Terceiro Mundo (Preston, 1996; Jackson & Sørensen, 2003).

A Teoria da Modernização, cujo auge se situou nas décadas 50 e 60 do século XX, dominou nesta época o debate em torno da problemática do desenvolvimento das sociedades menos desenvolvidas, encaradas como tradicionais, *versus* as sociedades industrializadas e modernas representativas do Ocidente (Preston, 1996; Martinussen, 1997; Jackson & Sørensen, 2003). Este modelo de desenvolvimento encontrou eco no trabalho de Rostow (1960) que defendeu uma progressão idêntica de todas as sociedades num *continuum* de cinco fases que as conduziam para o crescimento económico (Preston, 1996; Martinussen, 1997).¹⁶² Segundo esta linha de pensamento, o subdesenvolvimento dos países do Sul, correspondente à fase inicial do processo de crescimento económico, justificava-se pela sua natureza arcaica e tradicional por oposição ao carácter industrializado e moderno dos países do Norte (Rapley, 1996). Desde logo, o crescimento económico era condição para a modernização das sociedades.

A Teoria da Modernização encarava, portanto, o desenvolvimento das sociedades de forma unidimensional, ou seja, como corolário do crescimento económico e a “ausência de capital [perspetivava-se] como a maior razão para a estagnação económica” (Martinussen, 1997, p. 74). Nesta lógica, a APD¹⁶³ disponibilizada maioritariamente via canais bilaterais, destinava-se a projetos de infraestruturas (Lewis, 2007; Afonso, 2005a; Thérien & Llyod, 2000) e, assumindo uma natureza concessionária ou materializada em transferências de capital aos PED, considerava-se como o veículo chave para o crescimento económico (Afonso, 2005a).

A década de 1970: a Teoria da Dependência e o papel do Estado no processo de desenvolvimento

A situação de desigualdade económica do então evocado Terceiro Mundo fez emergir a Teoria da Dependência, cujo mote de discussão residiu na questão do subdesenvolvimento económico imposto a estes países pelo Primeiro Mundo (Jackson & Sørensen, 2003). Esta relação de troca desigual traduzia-se num ciclo vicioso que se iniciava com a importação, a

¹⁶² Na primeira fase desta relação dialética entre desenvolvimento e crescimento económico encontram-se as sociedades tradicionais, na segunda fase as sociedades que apresentam condições para o *take off*, a terceira fase corresponde precisamente ao *take off*, na quarta fase as sociedades assumem uma posição de maturidade e a quinta fase diz respeito ao último estágio de crescimento económico: as sociedades de consumo (Preston, 1996; Martinussen, 1997).

¹⁶³ A APD corresponde aos fluxos de origem estatal (bi e multilateral) destinados à cooperação para o desenvolvimento e que assumem um carácter concessional (Plataforma Portuguesa das ONGD, 2005). Para um maior aprofundamento, cf. OCDE/CAD (2008).

baixo custo, de materiais primários do Terceiro Mundo pelo Primeiro Mundo que, por sua vez, os transformava e os exportava, a preços mais elevados, para o Terceiro Mundo (Jackson & Sørensen, 2003; Rapley, 1996).

Considerando que na década de 70 do século XX a Teoria da Dependência ganhou relevo, convém todavia salientar as abordagens previamente introduzidas para o debate teórico por autores como Gunder Frank¹⁶⁴, que argumentou o subdesenvolvimento do Terceiro Mundo como condição decorrente do desenvolvimento do Primeiro Mundo (Rapley, 1996). Esta correlação direta, proposta pelos teóricos da Dependência, rompeu com o pressuposto dos teóricos da Modernização, designadamente sobre a condição inata de subdesenvolvimento de todas as sociedades (e em que se encontravam os países do Terceiro Mundo) até encetar o processo de modernização, e foi explicada como uma consequência do regime capitalista global sustentado pelo Primeiro Mundo e favorável ao seu enriquecimento crescente (Jackson & Sørensen, 2003).

A implementação *tout court* do modelo de desenvolvimento preconizada pela corrente teórica da Modernização fomentou a relação de dependência e, portanto, de desigualdade entre as estruturas económicas do Primeiro e do Terceiro Mundo. Os diversos teóricos da Dependência apontaram e criticaram, precisamente, esta relação de dependência económica do Terceiro Mundo face ao Primeiro Mundo, pelo que os mais radicais (como Gunder Frank) advogaram uma rutura da mesma (Rapley, 1996; Jackson & Sørensen, 2003). A proposta teórica consistiu em encetar um processo de desenvolvimento independente e no qual o Estado desempenhava um papel fundamental (Rapley, 1996).

Este período da história registou, também, uma mudança na política de assistência aos PED em termos, por um lado, da área sectorial que passa a incidir sobre a luta contra a pobreza (sobretudo orientada para o desenvolvimento da agricultura, da educação e da saúde) e, por outro, ao nível dos canais de execução com o aumento da cooperação multilateral (Afonso, 2005a). Acresce a emergência, embora ténue, de canalização da APD via ONG (Lewis, 2007; Afonso, 2005a) e, portanto, o início da valorização destes atores no campo da ajuda para o desenvolvimento, cuja tendência assumiu preponderância na década seguinte.

¹⁶⁴ Este autor baseou-se no trabalho de Baran sobre as causas do subdesenvolvimento (Martinussen, 1997). Para um aprofundamento do trabalho destes teóricos, cf. Gunder Frank (1967) e Baran (1957).

O neoliberalismo e o protagonismo das ONG(D) durante os anos 80 do século XX

Esta fase ficou marcada pela desacreditação do papel do Estado como promotor do desenvolvimento económico, pela mudança do foco da assistência aos PED e o reconhecimento do exercício de outros atores. Com efeito, a recessão económica e a queda do bloco de Leste abriram caminho à imposição de uma política neoliberal, ancorada nas medidas do “Consenso de Washington”, defendida pelos regimes de Thatcher (Reino Unido), Reagan (Estado Unidos) e Kohl (Alemanha), e que se caracterizou pela primazia das forças de mercado e pela secundarização do papel do Estado na ajuda ao desenvolvimento (Afonso, 2005a).

Se nos anos 70 do século passado a prioridade dos doadores assentou na luta contra a pobreza, na década seguinte assumiu prevalência a “estabilidade macroeconómica dos PED [...], consubstanciado num conjunto de políticas para reduzir os défices – os Programas de Ajustamento Estrutural” (PAE) (Afonso, 2005a, p. 30; Thérien & Lloyd, 2000). Neste sentido, a década de 1980 caracterizou-se pela reemergência do liberalismo económico (Jackson & Sørensen, 2003) que enquadrou os programas de ajuda financeira implementados pelas Instituições Financeiras Internacionais (IFI) nos PED.

No entanto, a recessão económica internacional e a agudização da situação de pobreza dos países do Sul gerou críticas ao modelo de desenvolvimento neoliberal e promoveu “um debate intenso sobre as pretensões da ajuda, intensificando-se os estudos sobre a sua eficácia” (Afonso, 2005a, p. 31). A este respeito, Dijkstra (2002) abordou a questão da condicionalidade¹⁶⁵ da ajuda e concluiu, no seu estudo, a correspondente ausência de eficácia. Ainda nesta década, as ONG assumiram protagonismo, ao serem encaradas como um canal eficiente e eficaz de execução da ajuda, comparativamente aos doadores bilaterais (Edwards & Hulme, 2002a; Afonso, 2005a; Plataforma Portuguesa das ONGD, 2005; Lewis, 2007), ao questionarem as lógicas políticas e económicas existentes (Thomas, 2001).

A década de 1990: uma nova abordagem ao desenvolvimento e à (in)eficácia da ajuda

Ainda que com diferentes teorizações, as doutrinas que marcaram as décadas anteriores foram consentâneas com uma perspetiva unidimensional do desenvolvimento focada no crescimento económico (Jackson & Sørensen, 2003). De facto, a racionalidade dos teóricos da Dependência e da Modernização pressupunha esta relação causa-efeito e a sua conceção de desenvolvimento assentou apenas na dimensão económica do crescimento. Esta retórica e

¹⁶⁵ Por condicionalidade entende-se “a definição de uma política de condições para a ajuda. É suposto que o país recetor leve a cabo certas políticas em troca da ajuda recebida (bolsas ou empréstimos)” (Dijkstra, 2002, p. 308).

demarcação conceptual é alvo de problematização atendendo aos resultados empíricos negativos (em termos económico-financeiros, políticos, sociais e ambientais) dos PAE aplicados nos anos 80 do século XX nos países do Sul (Thomas, 2001).

Neste sentido, a década de 1990 pauta-se por uma mudança de paradigma com a emergência da abordagem de Desenvolvimento Humano, promovida por Mahbub ul Haq (1989). Trata-se de um modelo teórico consubstanciado a uma visão alternativa do desenvolvimento, em que as “pessoas têm de estar no centro de todo o processo de desenvolvimento” (Streeten, 2000, p. 32). Esta perspetiva encontra repercussão no Índice de Desenvolvimento Humano (IDH)¹⁶⁶ que representou, sobretudo, uma nova conceptualização do desenvolvimento, ou seja, a passagem de uma relação dialética entre crescimento económico e desenvolvimento, advogada pela perspetiva teórica dominante e cuja medição assentava em indicadores exclusivamente económicos (nomeadamente o PIB), para o reconhecimento do ser humano como o cerne, a montante e a jusante, do desenvolvimento e, como tal, a avaliação deste por intermédio de outros indicadores (Haq, 1989; Thomas, 2001; Streeten, 1995; 2000; Jackson & Sørensen, 2003). Ainda que o conceito de desenvolvimento humano seja, por inerência, amplo e multidimensional para se confinar a um índice, conforme admite Streeten (1995), este índice permitiu romper com o carácter economicista de medição do desenvolvimento e conferir-lhe uma face “humana”, sustentada noutras dimensões de análise para além da vertente económica.¹⁶⁷

Em termos geopolíticos, o início dos anos 90 do século XX caracterizou-se pelos efeitos do fim da bipolarização e uma reorganização do sistema mundial e da ajuda ao desenvolvimento. Com efeito, assistiu-se ao incremento de países recetores de ajuda, nomeadamente o ex-bloco de Leste (Thérien & Lloyd, 2000; Afonso, 2005a). Paralelamente, a crise económico-financeira vivenciada pelos doadores e o descrédito face à eficácia da ajuda, patentes na redução do volume de APD disponibilizada, fundamentaram a exigência crescente pela prestação de contas dos mecanismos de cooperação (Afonso, 2005a; Guimarães, 2007). As críticas aos diversos instrumentos e processos implementados e as mudanças pouco significativas, ou até de agravamento em vários domínios, estiveram na base de uma reivindicação, por parte da

¹⁶⁶ O IDH criado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) em 1990, e alvo de ajustamentos e críticas, combina três indicadores, designadamente: esperança média de vida, literacia e PIB real *per capita*.

¹⁶⁷ Esta perspetiva teórica estabelece, ainda, uma articulação entre o desenvolvimento humano e a segurança humana, em que a última, e os diversos fatores que a compõem, condicionam o primeiro (Streeten, 1995).

comunidade internacional, de práticas de prestação de contas e de transparência¹⁶⁸ da ajuda ao desenvolvimento.

Neste processo reequacionou-se a doutrina de desenvolvimento focada na vertente do crescimento económico e assumiu lugar a perspetiva do desenvolvimento sustentável (Thomas, 2001). Atendendo a esta nova política de assistência focada no desenvolvimento sustentável, em substituição dos PAE da década anterior (Thérien & Llyod, 2000), a agenda dos doadores retomou o objetivo de luta contra a pobreza através dos *Poverty Reduction Strategy Papers* (PRSP)¹⁶⁹ e, no seu âmbito, priorizou a boa governação através do reforço institucional (Afonso, 2005a), novamente sob uma matriz de ajuda condicionada. O intuito de potenciar a eficácia da ajuda, numa época em que o Estado assume um papel central, orientou a reconfiguração dos moldes da cooperação internacional, que passou a basear-se: i) em ações coordenadas, ou seja, uniformização e desburocratização dos processos inerentes à APD no sentido da harmonização (de práticas institucionais e de trabalho entre doadores e países parceiros); ii) na coerência das políticas (que remete para a questão do alinhamento entre os programas de cooperação dos países doadores e as estratégias e prioridades de desenvolvimento do país parceiro, canalizando a execução da APD para as entidades institucionais deste país); iii) numa política de apropriação (identificação das prioridades de desenvolvimento pelo país parceiro e não pelos doadores) e de parceria; iv) na gestão focada em resultados (Afonso, 2005a; Oliveira, 2012).

No entanto, se a década de 80 do século passado ficou marcada por uma política, exercida pelos doadores, de condicionalidade económica, os anos 90 caracterizaram-se por uma “segunda geração” de condicionamentos, concretamente de cariz político (boa governação, democracia e direitos humanos), bem como uma “terceira geração” de políticas de redução da pobreza (Dijkstra, 2002, p. 309). De igual modo, espelhou a ambiguidade existente entre o discurso político e a realidade dos PED em termos da sua capacidade para promover este objetivo macro (Afonso, 2005a).

¹⁶⁸ Por transparência entenda-se a divulgação e partilha integral, comparável, e em tempo útil, de informação e, neste caso, relativa à APD (Oliveira, 2012).

¹⁶⁹ Os PRSP, ou Documentos Estratégicos de Redução da Pobreza, na tradução portuguesa, são um mecanismo, criado em 1999 pelo Banco Mundial (BM) e o FMI, com vista à identificação, por parte dos governos nacionais, das prioridades em torno da redução da sua situação de pobreza, à sua apropriação e promoção de práticas de prestação de contas sobre o trabalho realizado para o efeito, bem como de articulação entre governos e diversos parceiros de desenvolvimento e como um requisito para o alívio da sua dívida pública e acesso a financiamento concessionário destas duas instituições, no âmbito da Iniciativa *Heavily Indebted Poor Countries* (HIPC) (assistência provisionada pelo BM e FMI a PED com elevados níveis de pobreza e endividamento) (Banco Mundial, s.d.). Trata-se da provisão de ajuda sob a condição da adoção de um conjunto de políticas por parte dos países recetores (Dijkstra, 2002), conforme definido anteriormente.

Este cenário evidencia que o discurso e a prática nem sempre caminham de mãos dadas, além dos antagonismos inerentes de *per se* à questão da condicionalidade. A mesma reflete uma nova modalidade de uma velha questão: a imposição de um modelo de desenvolvimento, conforme argumenta Dijkstra (2002), e que é “coincidente com os interesses e valores dos países desenvolvidos. Tal tendência enfraquece a credibilidade do discurso oficial sobre a necessidade de ‘apropriação’ e ‘parceria’ nos programas de ajuda” (Thérien & Llyod, 2000, p. 34). A posição de relevo das ONG no quadro da CID acentuou-se nesta década (Santos, 1999; Lewis, 2007), porém, desde o final do século em questão (século XX) foram perdendo credibilidade e legitimidade pela ineficácia das suas dinâmicas organizacionais, gestionárias e de intervenção (Thérien & Llyod, 2000; Edwards & Hulme, 2002a; Lewis, 2007).

A primeira década e meia do século XXI: a eficácia da ajuda

Em 2000, a Declaração do Milénio das Nações Unidas, adotada por todos os seus 189 Estados Membros, fomentou um processo de cooperação global norteado pelos Objetivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM)¹⁷⁰, materializados em metas para cumprir até 2015. O debate político internacional reiterou as problemáticas da redução da pobreza e da segurança (Afonso, 2005a), consagrando-se a correspondência entre esta última e o desenvolvimento (Thomas, 2001). Os ODM assumem-se como uma matriz orientadora e de avaliação da cooperação para o desenvolvimento (Afonso, 2005a) assente, portanto, em critérios quantitativos, pelo que se questiona a eventual supressão da dimensão qualitativa (Lewis, 2007). Os ODM não estão isentos de críticas, porém,

a sua existência é em si mesma um avanço que não deve ser menorizado. Pela primeira vez um quadro global para o desenvolvimento, com metas concretas e mensuráveis, foi acordado por tão grande número de países e tornou-se na referência para avaliação de políticas, de projetos, dos avanços e retrocessos dos países e das regiões em algumas áreas-chave do Desenvolvimento. Os ODM permitiram agregar uma grande diversidade de iniciativas e atores em torno de uma agenda comum e, por serem simples e relativamente consensuais, facilitaram a sua difusão e apropriação, constituindo-se como mais uma ferramenta para que as populações e as organizações da sociedade civil pudessem exigir transparência e prestação de contas aos decisores políticos. Permitiram ainda um processo de aprendizagem, já que algumas insuficiências foram reconhecidas, com algumas metas e indicadores revistos e acrescentados (Ferreira, 2013, p. 8).

De facto, a avaliação e o reconhecimento das fragilidades e aspetos negativos em torno dos ODM e a identificação dos desafios que se colocam à comunidade internacional face à multidimensionalidade do fenómeno do desenvolvimento são cruciais numa altura em que se

¹⁷⁰ São eles: ODM 1 - Reduzir a pobreza extrema e a fome; ODM 2 - Alcançar o ensino primário universal; ODM 3 - Promover a igualdade de género e o empoderamento das mulheres; ODM 4 - Reduzir a mortalidade infantil; ODM 5 - Melhorar a saúde materna; ODM 6 - Combater o VIH/SIDA, a malária e outras doenças; ODM 7 - Garantir a sustentabilidade ambiental; ODM 8 - Criar uma parceria mundial para o desenvolvimento (UNRIC, s.d.).

procura definir a nova agenda global. É, por isso, importante que esta seja encarada numa lógica de continuidade (Ferreira, 2013).

A este respeito, o ano de 2012 marcou o início da discussão, materializada em diversos relatórios, documentos de posição de diferentes atores, bem como fóruns de alto nível, sobre as prioridades da Agenda de Desenvolvimento Pós-2015, em prol da definição oficial até setembro de 2015 (Oliveira, 2013a). A aproximação da data limite estipulada para alcançar os ODM alimenta a atual fase de balanços em torno do progresso efetuado e do cumprimento, ou não, das metas que lhe estão associadas, bem como o reconhecimento da importância da nova agenda assumir um cariz holístico, sobretudo dadas as mudanças na conjuntura internacional que marcaram a última década. Destaque para as alterações nas coordenadas geográficas dos centros de poder, com o surgimento de novos e mais países de rendimento médio, a influência emergente de alguns PED na esfera mundial de decisões económico-financeiras, modificando, em certos casos, o quadro da ajuda ao desenvolvimento ao tornarem-se países doadores, a reorganização do tradicional mapa da pobreza mundial que passa a incluir alguns países considerados desenvolvidos e, ainda, os desafios sociais, económicos e ambientais que requerem respostas urgentes, integradas e globais, pelo que as dicotomias Norte/Sul, países desenvolvidos/PED, países doadores/recetores esbatem-se gradualmente e perspectiva-se que assumam contornos diferentes na Agenda Pós-2015 (Oliveira, 2013a; Ferreira, 2013).

O Relatório do Painel de Alto Nível das Nações Unidas sobre a Agenda Pós-2015, intitulado *A New Global Partnership: Eradicate Poverty and Transform Economies through Sustainable Development*, apresentado em maio de 2013, sublinha a necessidade da mesma perfilhar um outro paradigma, focado na universalidade do desenvolvimento, logo deve alicerçar-se em cinco grandes mudanças transformadoras, designadamente: i) “não deixar ninguém para trás”; ii) “colocar o Desenvolvimento Sustentável no centro”; iii) “transformar as economias para a criação de emprego e o crescimento inclusivo”; iv) “construir a paz e instituições eficazes, abertas e responsáveis para todos”; v) “forjar uma nova parceria global” (United Nations, 2013, pp. 7-10).¹⁷¹ O atual debate subordinado à definição da nova agenda de desenvolvimento assenta, portanto, na premência de um novo paradigma de desenvolvimento, substitutivo da lógica vigente de cariz assistencialista e promotora da exclusão de direitos, para uma ancoragem nas pessoas e na universalidade dos Direitos Humanos, todavia com apropriação nacional/local (Oliveira, 2013a; Ferreira, 2013).

¹⁷¹ Para um maior aprofundamento, cf. www.post2015hlp.org/ e para aceder à versão digital do relatório, cf. <http://report.post2015hlp.org/> (Post-2015 Development Agenda, s.d.).

Trata-se de promover a universalidade normativa da nova agenda mas adaptada a cada contexto geográfico específico. Esta sustenta-se no paradigma do desenvolvimento sustentável e, em concreto, nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODS) que se encontram em definição. A este respeito, e com vista a alcançar as cinco mudanças supra elencadas, o Relatório em questão propõe uma combinação de 12 objetivos (materializados em 54 metas), a saber:

(i) erradicar a pobreza; (ii) empoderar raparigas e mulheres e alcançar a igualdade de género; (iii) fornecer educação de qualidade e aprendizagem ao longo da vida; (iv) assegurar vidas saudáveis; (v) assegurar a segurança alimentar e boa nutrição; (vi) alcançar o acesso universal à água e saneamento; (vii) garantir uma energia sustentável; (viii) criar empregos, meios de subsistência sustentáveis e crescimento equitativo; (ix) gerir os recursos naturais de forma sustentável; (x) assegurar a boa governação e instituições eficazes; (xi) assegurar sociedades estáveis e pacíficas; e (xii) criar um ambiente global favorável e catalisar financiamento de longo prazo (United Nations, 2013, p. 16).

Atenda-se, contudo, à dificuldade em estabelecer um compromisso político global efetivo (Ferreira, 2013), o qual acarreta, também, uma estratégia ampla, concertada e integrada do financiamento do desenvolvimento (Oliveira, 2013a). A propósito desta questão, o artigo 208.º do Tratado de Lisboa¹⁷² realça a cooperação para o desenvolvimento no seio da ação externa da UE, a qual reconhece, no âmbito da estratégia Europa 2020, que o seu papel passa por “aumentar a ajuda ao desenvolvimento, melhorar a eficiência dos nossos programas de ajuda” (Comissão Europeia, 2010a, p. 28).

Porém, a contradição entre a posição consensual dos doadores bi e multilaterais acerca da importância da ajuda para o desenvolvimento e a secundarização da questão na sua agenda política, traduzida também em termos do significativo decréscimo do volume disponibilizado desde o início da década de 90 do século passado (Thérien & Llyod, 2000), e que contrasta com o aumento dos fluxos privados (Plataforma Portuguesa das ONGD, 2005). Recentemente, o Grupo AidWatch da CONCORD, a Confederação europeia de ONGD, apresentou dez argumentos que justificam a ajuda, posicionando-os em termos da sua eficácia, a saber:

i) “a ajuda eficaz pode abranger serviços públicos e apoiar empresas privadas para as pessoas pobres”; ii) “ajuda eficaz está disponível agora e contribui para estabelecer alocação de recursos a longo-prazo”; iii) “ajuda tem de estar focada em gerar transferência genuína de recursos para o desenvolvimento”; iv) “ajuda eficaz pode contribuir para apoiar instituições prestadoras de contas e melhorar a governação”; v) “ajuda eficaz significa um mecanismo de financiamento público transparente, responsável/ *accountable*”; vi) “ajuda é um mecanismo apropriado para investir em sectores que são centrais para erradicar a pobreza”; vii) “os empréstimos têm de ser devolvidos”; viii) “ajuda é necessária até que os países em desenvolvimento possam gerar recursos domésticos adequados através de sistemas de impostos justos”; ix) “ao contrário da ajuda, o investimento direto estrangeiro não tem como objetivo o desenvolvimento”; x) “a ajuda é a mais poderosa expressão de solidariedade global” (CONCORD AidWatch, 2013, p. 4).

¹⁷² Assinado a 13 de Dezembro de 2007 (União Europeia, 2010).

Interessa, ainda, salientar a progressiva priorização da qualidade da ajuda ao desenvolvimento, nomeadamente em termos da sua eficácia. Com efeito, após o compromisso estabelecido pelos diversos Estados-Membros da UE de alocar 0,7% do Rendimento Nacional Bruto (RNB) à APD até 2015, assumido na Conferência Internacional sobre o Financiamento do Desenvolvimento, que decorreu em 2002 em Monterrey, realizaram-se quatro Fóruns de Alto Nível sobre a Eficácia da Ajuda ao Desenvolvimento (Figura 4.10) que culminaram no endossamento das respetivas Declarações por diversos países doadores, nos quais se inclui Portugal.

Figura 4.10 – Identificação dos Fóruns de Alto Nível sobre a Eficácia da Ajuda e principais marcos de referência

2003: I Fórum – Declaração de Roma sobre Harmonização

- Adoção de políticas e processos comuns entre os doadores e recetores da ajuda para promover a eficácia da mesma e potenciar o seu impacto.

2005: II Fórum – Declaração de Paris sobre a Eficácia da Ajuda

- Consiste num plano de reforma da ajuda, cujo exercício estará subordinado a cinco princípios: apropriação, alinhamento, harmonização, gestão da Ajuda para resultados, prestação de contas mútua.
- Adotada por parte de governos e doadores oficiais, excluindo as Organizações da Sociedade Civil (OSC) de um envolvimento participativo no processo, conferindo-lhes um papel passivo.

2008: III Fórum – Agenda para Acção de Acra (AAA)

- Definição de ações para acelerar o cumprimento dos compromissos assumidos na Declaração de Paris. Pela primeira vez, as OSC tornam-se participantes numa agenda tradicionalmente debatida entre governos doadores e agências multilaterais.

2010: Princípios de Istambul para a Eficácia do Desenvolvimento das OSC

- Apresentação da versão preliminar. Resultam de um processo faseado, com início em 2009, para definir parâmetros sobre a Eficácia do Desenvolvimento das OSC em específico e que consistiu na auscultação e envolvimento destas entidades ao nível mundial, levada a cabo pela Open Forum for CSO Development Effectiveness (uma iniciativa de e composta por diversas OSC de todo o mundo).

2011: IV Fórum – Parceria de Busan para uma Cooperação Eficaz para o Desenvolvimento

- Reconhecimento oficial dos Princípios de Istambul e do Marco Internacional para a Eficácia do Desenvolvimento das OSC (este último resulta dos Princípios de Istambul e foi reconhecido na 2ª Assembleia Geral da Open Forum for CSO Development Effectiveness).
- Além dos doadores tradicionais, são alvo de reconhecimento como atores no campo da cooperação para o desenvolvimento, novos doadores, as OSC, representantes da cooperação Sul-Sul e do sector privado lucrativo.

Fonte: Autora, construído a partir de dados recolhidos no *website* institucional da Open Forum for CSO Development Effectiveness (s.d.); CICL (2012a) e Afonso (2005a).

Considerando que o caminho da eficácia da ajuda englobou inicialmente apenas instituições e países doadores tradicionais, assistiu-se ao longo do processo, e concretamente na AAA e na Parceria de Busan, ao compromisso de mobilização e de reconhecimento do papel das OSC, bem como de outros atores, no campo mais alargado da eficácia do desenvolvimento (Proença,

2013). Atenda-se, a respeito, o papel de parceiras atribuído às OSC pela CE no âmbito da proclamação de 2015 como o “Ano Europeu para o Desenvolvimento” (EYD, na sigla inglesa) (CONCORD, 2014).

No IV Fórum de Alto Nível, realizado em 2011, as organizações doadoras assumiram o compromisso de melhorar a transparência da ajuda. De acordo com o disposto no número 23, alínea c) da Parceria de Busan comprometeram-se a publicar, até dezembro de 2012, a planificação e calendarização da implementação do mecanismo comum sobre a ajuda ao desenvolvimento que provisionam, o qual deverá entrar em vigor até dezembro de 2015. Neste âmbito, o *Working Party on Development Finance Statistics* do CAD/OCDE e a *International Aid Transparency Initiative* (IATI)¹⁷³ criaram, em 2012, um modelo de mecanismo uniformizado, reconhecido pelo Grupo de Trabalho para a Eficácia da Ajuda (OCDE), que toma como referência, e de forma complementar, o *Creditor Reporting System* (CRS) do CAD/OCDE, o *Forward Spending Survey* (FSS)¹⁷⁴ também realizado pela OCDE e o instrumento de publicação/reporte da IATI (WP-STAT – CAD/ OCDE, 2013). A finalidade deste mecanismo comum prende-se com a promoção da transparência da ajuda ao desenvolvimento nas seguintes vertentes, a saber:

Maior disponibilização de informação histórica, atual e futura sobre os fluxos de ajuda; ii. Mais informação detalhada sobre projetos e programas de ajuda (melhoria da abrangência); iii. Maior abrangência e participação (para além da APD e dos doadores tradicionais); e iv. Melhoria da temporalidade e atualização mais frequente de informação sobre o financiamento do desenvolvimento (WP-STAT – CAD/ OCDE, 2013, p. 2).

No cômputo geral, este rol de ações e intenções inventariadas apontam, portanto, para o reconhecimento internacional da necessidade de um mecanismo base, cuja finalidade reside em reportar informação objetiva, frequente, em tempo útil e comparável sobre a ajuda ao desenvolvimento, no sentido de fomentar a transparência da mesma. Tal é ainda mais importante atendendo ao ceticismo crescente sobre a sua eficácia, sendo justificativo da necessidade de legitimação, e ao qual acresce o contexto de crise económico-financeira global promotor de uma redução, generalizada, do volume de APD. Além disso, a interdependência entre a prestação de contas e a transparência subjaz a boa governação (CONCORD AidWatch, 2013), critério fundamental da e para a eficácia da APD.

¹⁷³ A IATI (Iniciativa Internacional para a Transparência da Ajuda, na versão portuguesa) surgiu em 2008 e criou um sistema de publicação de informação, por parte dos doadores, a título voluntário e em linha com os compromissos assumidos no III Fórum de Alto Nível, sobre a sua ajuda ao desenvolvimento em prol de uma maior transparência da ajuda (IATI, s.d.).

¹⁷⁴ Partindo da premissa que a transparência e a previsibilidade da ajuda promovem a sua eficácia, e reconhecendo-se o seu carácter incipiente, a OCDE realiza um Inquérito sobre os planos de financiamento com antecedência dos doadores, intitulado, na versão inglesa, *Survey on Donors' Forward Spending Plans* (www.oecd.org/development/effectiveness/aidpredictability.htm, acedido a 24 de outubro, 2013).

As ONGD enquanto atores que se movem no campo da CID, conforme reconhecido pela Parceria de Busan, não devem ser esquecidas no âmbito da transparência da ajuda, sobretudo face às crescentes críticas relativas à sua ineficiência gestonária e à ineficácia das suas respostas às necessidades sociais. De facto, estas organizações tendem a ser perspectivadas “com certa desconfiança como uma causa de ineficiência e uma prova da primazia de certos elementos – personalismos, certo corporativismo – acima da missão a que [...] dizem servir” (Iglesias & Carreras, 2013, p. 12). Ora a legitimidade das ONGD advém do seu compromisso com a transparência. Por sua vez, a transparência das ONGD relaciona-se com a sua eficácia, através de uma prática de prestação de contas aos seus diversos *stakeholders* em prol da melhoria do desempenho organizacional, pelo que as mesmas deveriam aderir a mecanismos internacionais de reporte, como a IATI (Oliveira, 2013b).

2.2 ‘Mas afinal quem são as ONGD?’

Sem o intuito de esgotar o conteúdo da CID, atenda-se a três critérios de definição, designadamente: i) a origem, ou seja, envolve um conjunto de atores promotores, distribuídos por diferentes pertenças sectoriais e que pode assumir, portanto, uma natureza pública ou privada; ii) os canais de execução, ou seja, cooperação bilateral¹⁷⁵, multilateral¹⁷⁶, descentralizada¹⁷⁷, bem como passível de execução por parte de ONGD; iii) os instrumentos de implementação da ajuda (Afonso, 2005b). De ressaltar que não aprofundamos os canais de execução da APD, exceto a APD via ONGD, porque extrapola os objetivos do presente trabalho.

¹⁷⁵ A cooperação bilateral remete para uma transferência direta de fundos entre governos “doadores” e os destinatários da APD, ou seja, os governos “receptores” ou órgãos/ entidades institucionalmente designadas para o efeito (Plataforma Portuguesa das ONGD, 2005; 2012a; Krupenski, 2004; Afonso, 2005b).

¹⁷⁶ A cooperação multilateral traduz-se na transferência de fundos para organizações ou agências internacionais, das quais Portugal é membro (e.g. CE, Nações Unidas, entre outras), e que os aplicam nas atividades ou projetos de desenvolvimento que levam a cabo (Plataforma Portuguesa das ONGD, 2005; 2012a; Krupenski, 2004; Afonso, 2005b).

¹⁷⁷ A cooperação descentralizada emerge como uma reconfiguração da cooperação para o desenvolvimento, no sentido de romper com modelos interpretativos, centralizados e uniformizados, acerca da realidade dos PED (Guimarães, 2007). Levada a cabo por entidades da administração pública não central remete, como a designação indica, para a descentralização da intervenção, para uma cooperação alargada no sentido de incluir outros atores da sociedade civil (local) e envolver os países alvo nos processos de desenvolvimento, que por sua vez se assumem como participativos e democráticos (Afonso, 2005b; Plataforma Portuguesa das ONGD, 2005; 2012a). Trata-se, portanto, de mudar a abordagem tradicionalmente baseada em lógicas de poder desiguais, para uma racionalidade de democratização das relações, de valorização das especificidades e prioridades locais e de implicação dos beneficiários diretos. Porém, assiste-se a uma descoincidência entre o discurso político em torno da cooperação descentralizada e o seu exercício pelas agências doadoras (Guimarães, 2007).

Do leque de atores que enformam a cooperação para o desenvolvimento centramo-nos nas ONGD, o objeto empírico da presente pesquisa. Frequentemente, o termo de ONGD associa-se ao conceito de Organização Não Governamental (ONG) e aplica-se indistintamente, enquanto substituto das formas jurídicas existentes. De facto, o uso do termo encontra-se banalizado, pelo que interessa esclarecer que as ONGD são um, de vários, tipos de ONG, sendo que estas atuam em diferentes domínios temáticos, tais como a cooperação para o desenvolvimento, entre outros (Lewis, 2007).

O conceito de ONG surgiu no período do pós II Guerra Mundial e foi acreditado em 1945 pelo Conselho Económico e Social (ECOSOC) das Nações Unidas, sendo que enceta um carácter heterogéneo face aos seus diferentes enquadramentos históricos, político-culturais e religiosos (Lewis, 2007). Não obstante o carácter multifacetado, representativo da configuração geográfica, histórico-política e socioeconómica em que nascem e atuam, o que reflete as múltiplas identidades construídas, as ONGD assumem aspetos comuns, ou seja, “Por princípio, a sua estrutura organizativa deve ser flexível, dinâmica e pouco hierarquizada. São organizações autónomas e independentes de poderes públicos com uma forte componente de voluntariado” (Fernandes, 2005a, p. 60).

Ainda que, segundo Lewis (2007), as ONGD correspondam às ONG que atuam no domínio da cooperação para o desenvolvimento, em Portugal o estatuto de ONGD revela-se, à luz da Lei que o regulamenta, mais abrangente, na medida em que abarca também a área da Educação para o Desenvolvimento (ED) e da Ajuda Humanitária e de Emergência (AHE), conforme exposto na secção 1 do presente capítulo. No domínio da cooperação para o desenvolvimento interessa reter que o envolvimento das populações nas diversas etapas subjacentes a uma intervenção é central, bem como capacitá-las e autonomizá-las para promover a continuidade da intervenção (Fernandes, 2005a; Plataforma Portuguesa das ONGD, 2014b). Por conseguinte,

as ONGD surgem não como “agentes de desenvolvimento” mas como “parceiros para o desenvolvimento”. O seu papel não é o de atores principais mas o de “agentes catalisadores” ou “facilitadores”, que cooperam com as comunidades locais no reforço do tecido associativo, no incentivo à participação, na ajuda aos sectores mais vulneráveis da população, na melhoria do acesso aos recursos financeiros e técnicos e na procura e reforço das estratégias de preservação do meio ambiente, elementos fundamentais para a sustentabilidade dos processos de desenvolvimento (Plataforma Portuguesa das ONGD, 2014b, p. 9).

A conceptualização da ED é difícil e está em constante construção (Plataforma Portuguesa das ONGD, 2014b), contudo a Estratégia Nacional de Educação para o Desenvolvimento (2010-2015) sistematiza alguns elementos consensuais, a saber:

A ED *sensibiliza*: partilhando informação e reflexões com as pessoas, questionando as situações vividas e conhecidas, fazendo crescer a vontade de mudar o que é injusto;

A ED consciencializa, forma e mobiliza: levando as pessoas a assumir a sua própria situação, os seus limites e as suas possibilidades, bem como as dos restantes seres humanos, permitindo -lhes avaliar estas situações com critérios de justiça e solidariedade desenvolver visões, estratégias e propostas concretas de mudança e pô-las em prática, combatendo as injustiças;

A ED influencia as políticas: nomeadamente as políticas públicas, denunciando aquelas que sistemicamente originam ou perpetuam a pobreza, a exclusão e as desigualdades e propondo políticas concretas no domínio da ação do Estado, do sector privado e da sociedade civil, de modo a que promovam o bem comum à escala local e global (Despacho n.º 25931/2009).

A definição da área da AHE envolve uma perspetiva sequencial. Com efeito, a ajuda de emergência precede a ajuda humanitária, dado que remete, como a designação indica, para ações de resposta imediata às populações após desastres naturais ou provocados pelo homem (e.g. guerras, etc.) (Fernandes, 2005a; Plataforma Portuguesa das ONGD, 2014b). A ajuda humanitária decorre da primeira fase e caracteriza-se pela prestação, por um período de tempo alargado, de cuidados básicos às populações afetadas pelas catástrofes (Fernandes, 2005a).

Colocando a atenção nas ONGD no domínio nacional, saliente-se o seu carácter relativamente recente (Sangreman, 2010). De facto, a primeira ONGD portuguesa remonta ao período pós-revolução de Abril de 1974, na figura do Centro de Informação e Documentação Anti-Colonial (CIDA-C)¹⁷⁸ (Plataforma Portuguesa das ONGD, 2014b). A emergência formal destas organizações associa-se a múltiplos fatores tais como “o espírito humanitário, a participação na sociedade civil, o movimento anticolonial no antigo regime, as raízes subjacentes à Igreja Católica e, em menor número, a influência dos partidos políticos” (Ribeiro & Marques, 2002, p. 132). Em 1985 surgiu a Plataforma Portuguesa das ONGD composta por 13 organizações, todavia apenas em 2000 foi constituída juridicamente, enquanto entidade privada sem fins lucrativos, de representação institucional das ONGD nacionais (Sangreman, 2010; Plataforma Portuguesa das ONGD, 2014b).

De notar que o reconhecimento político-legal destes atores foi lento.¹⁷⁹ Atenda-se, a propósito, que somente em 1994 as ONGD foram reconhecidas como figura jurídica pela Lei n.º 19/94, entretanto revogada pela atual Lei 66/98 de 14 de outubro. Atualmente somam-se as vozes que requerem uma revisão desta configuração legal, considerando que “apresenta-se bastante desatualizada face à evolução do contexto nacional e internacional em que estas organizações desenvolvem o seu trabalho” (Plataforma Portuguesa das ONGD, 2012a, p. 11; 2014a, p. 8). Antes de se proceder a uma caracterização da relação entre o Estado e as ONGD importa apresentar, sucintamente, a arquitetura institucional da cooperação portuguesa e, em

¹⁷⁸ Atualmente designado por Centro de Intervenção para o Desenvolvimento Amílcar Cabral e com a sigla CIDAC.

¹⁷⁹ Para um maior aprofundamento da história das ONGD portuguesas, da sua instituição de cúpula e respetiva relação com o Estado, numa perspetiva evolutiva, cf. Plataforma Portuguesa das ONGD (2010, 2012a, 2014a) e Oliveira (2012).

específico, o organismo de representação estatal encarregue desta pasta, o qual foi alvo de mudanças ao longo do tempo.

Tendo em conta 1994 como o ano de reconhecimento legal das ONGD e até 2003, o Instituto da Cooperação Portuguesa (ICP) foi o organismo governamental responsável pela política portuguesa em matéria de cooperação (Oliveira, 2012) e direcionado para o registo e interlocução junto das ONGD (Ribeiro e Marques, 2001). De 2003 a 2012, a fusão do ICP e da Agência Portuguesa de Apoio ao Desenvolvimento (APAD) resultou na criação do IPAD, afeto à Secretaria de Estado dos Negócios Estrangeiros e da Cooperação (SENEC) sob a tutela do Ministério dos Negócios Estrangeiros (MNE) (Oliveira, 2012). Em finais de 2012, assistiu-se a uma nova fusão (regulamentada pelo Decreto-Lei n.º 21/2012, de 30 de janeiro) desta feita entre o IPAD e o Instituto Camões e que deu origem ao CICL, que se encontra sob a alçada do MNE, e assume a dupla função de coordenação e execução da política de cooperação para o desenvolvimento e de difusão da cultura e língua portuguesa (Oliveira, 2012; CAD/OCDE, 2013).

Outra questão relativa à arquitetura da cooperação portuguesa prende-se com a descoincidência entre a demarcação institucional do MNE e a realidade empírica do seu alcance, na medida em que a execução orçamental da APD está afeta a vários ministérios (Oliveira, 2012). Este cenário comprova que a distribuição do orçamento de Estado para a cooperação por diferentes ministérios constitui um desafio a montante e a jusante. Desde logo, a existência de uma afetação orçamental cuja execução se reparte por vários ministérios, promove a desarticulação (financeira) interministérios e dificulta a prestação de contas e a transparência (CAD/OCDE, 2013).

Acresce como constrangimento à transparência da cooperação portuguesa, a atual ausência de um instrumento base de programação e execução orçamental que permita a prestação de contas dos diversos ministérios e a coordenação entre si. No âmbito desta questão, a Plataforma Portuguesa das ONGD (2012b) instou o CICL a definir instrumentos de programação e alocação de montantes relativos à APD portuguesa como estratégia de fomento da transparência e da previsibilidade da ajuda ao desenvolvimento.

Em outubro de 2013, a iniciativa *Publish What You Fund*¹⁸⁰ divulgou os resultados do Índice de Transparência da Ajuda (ATI, na sigla inglesa), que avaliou e distribuiu diferentes doadores

¹⁸⁰ Esta iniciativa surgiu em 2008 no III Fórum de Alto Nível realizado em Acra, como uma coligação de organizações que faz *advocacy* para uma maior e melhor transparência da ajuda ao desenvolvimento e para a sua eficácia, colaborando para o efeito com diversas organizações (Publish What You Fund, s.d.). De referir a saída de novos resultados em 2014.

em todo o mundo segundo um maior ou menor grau de transparência da ajuda e em termos da acessibilidade (nomeadamente para efeitos comparativos) da informação publicada. Em 2013, Portugal, representado pelo CICL, pontuou 17,43%, em termos de transparência da ajuda, colocando-o na categoria de “Muito Fraco”, especificamente na 28ª posição num total de 49 organizações bilaterais (Publish What You Fund, 2013). Este estudo exorta à adesão de Portugal à IATI, tal como recomendado pela Plataforma Portuguesa das ONGD (2012c) e pelo Grupo AidWatch da CONCORD (2013), com disponibilização de informação a iniciar em 2014 e a completa implementação da IATI até ao final de 2015, bem como a adesão à *Open Government Partnership* (OGP)¹⁸¹ como boa prática em termos de prestação de contas (aos seus pares na UE e aos países parceiros da cooperação portuguesa) e de transparência (Publish What You Fund, 2013).

No que concerne à relação entre o Estado e as ONGD, o reconhecimento do primeiro face ao trabalho das segundas não é linear, pelo que merece alguma reflexão. Embora marcada por alguns sobressaltos, esta relação institucional estreitou-se com a assinatura, em 2001, do Protocolo de Cooperação entre o MNE e a Plataforma Portuguesa das ONGD, que permitiu a abertura de concurso à apresentação de candidaturas a cofinanciamento: i) na área da cooperação para o desenvolvimento, em 2002, no âmbito da Linha de Financiamento de Projetos de Desenvolvimento de ONGD; e ii) desde 2005, na área da educação para o desenvolvimento sob a Linha de Financiamento de Projetos de Educação para o Desenvolvimento (Oliveira, 2012; Plataforma Portuguesa das ONGD, 2010; 2012a).

A este respeito, saliente-se que o cofinanciamento das ONGD representa um instrumento de implementação de ajuda, a par de outros, tais como a capacitação técnica, a cooperação financeira, a ajuda projeto (onde se inclui a ajuda projeto através das ONGD), a ajuda programa, a ajuda humanitária e a ajuda alimentar, e os quais não são mutuamente exclusivos (Afonso, 2005c). Considerando o cofinanciamento, relativo ao financiamento parcial de um projeto desenvolvido pelas ONGD (Afonso, 2005c), em Portugal e na área da cooperação para o desenvolvimento, os dados disponibilizados pelo CICL indicam que entre 2002 e 2013 foram cofinanciados 446 projetos (de 38 ONGD), com maior incidência geográfica nos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP), sobretudo Moçambique e Guiné-Bissau, e ainda Timor-Leste, e perfazendo um montante total de aproximadamente 32.288.374,40 de

¹⁸¹ A OGP surgiu em 2011 como uma plataforma internacional, com o objetivo de promover uma maior abertura, transparência, prestação de contas e responsabilidade dos governos, através do estabelecimento de uma relação de efetiva colaboração com a sociedade civil. Atualmente esta iniciativa inclui 17 Estados Membros da UE (OGP, s.d.).

euros.¹⁸² Ainda segundo dados obtidos no *website* institucional do CICL, no que concerne a Linha de Financiamento de Projetos de ED, entre 2005 e 2013 foram cofinanciados 105 projetos (de 23 ONGD), num montante total de 4.556.504,93 de euros.¹⁸³

Importa referir que, globalmente, a APD portuguesa distribui-se principalmente pelo grupo de países supra apresentado, o que se alinha com o recentemente aprovado “Conceito Estratégico da Cooperação Portuguesa 2014 -2020” (Resolução do Conselho de Ministros n.º 17/2014, de 7 de março de 2014). Trata-se de países com os quais Portugal tem laços histórico-culturais e que, à exceção de Cabo Verde, são classificados, segundo as Nações Unidas, como Países Menos Avançados (PMA)¹⁸⁴.

Contudo, ressalte-se a demora na apresentação, pelo governo, da estratégia da cooperação portuguesa orientadora dos diversos atores que atuam neste campo, e que a Plataforma Portuguesa das ONGD (2012c) avaliou como marcada por decisões operacionais de redução orçamental e de indefinição em termos de política de cooperação. Em 2012, assistiu-se aos acentuados cortes nas linhas de cofinanciamento de projetos de ONGD, bem como às alterações nos critérios de elegibilidade, priorizando os projetos de ONGD que contemplem cofinanciamento externo, o que reduz significativamente o número de ONGD elegíveis (Oliveira, 2012; CONCORD, 2013). Os retrocessos na relação entre as ONGD e o Estado reflete-se, também, na exclusão, pelos segundos, da participação dos primeiros nos *fora* internacionais, tais como o IV Fórum de Alto Nível sobre a Eficácia da Cooperação para o Desenvolvimento (Oliveira, 2012).

Neste quadro institucional de instabilidade importa destacar, igualmente mas sem a intenção de aprofundamento, alguns aspetos positivos ocorridos na última década, nomeadamente a criação, em 2008, da iniciativa “Os Dias do Desenvolvimento” que contou com quatro edições, do Fórum da Cooperação para o Desenvolvimento, a promoção do programa INOV *Mundus* e o convite à participação para a elaboração da ENED, bem como a assinatura, em 2009, de um Contrato Programa (2009-2013), entre o então IPAD e a Plataforma Portuguesa das ONGD (Oliveira, 2012). Após uma primeira comunicação, em 2012, de indisponibilidade para renovar o Contrato Programa (Oliveira, 2012) celebrou-se, no passado dia 15 de outubro de 2014, a assinatura do novo Contrato Programa (2014-2018) entre a Plataforma Portuguesa das ONGD

¹⁸² www.instituto-camoes.pt/projetos/root/cooperacao/sociedade-civil/projetos (acedido a 4 de dezembro, 2014).

¹⁸³ www.instituto-camoes.pt/projetos/root/cooperacao/sociedade-civil/projetos (acedido a 4 de dezembro, 2014).

¹⁸⁴ Trata-se de uma categorização estabelecida pelas Nações Unidas e revista trienalmente pelo ECOSOC e que atualmente engloba 48 países (United Nations, 2012). Para informações sobre a última revisão, ocorrida em 2012, e sobre os indicadores subjacentes à classificação, consulte o mais recente Relatório em: <http://unctad.org/en/pages/PublicationWebflyer.aspx?publicationid=249>, acessado a 21 de outubro, 2013.

e o CICL, o qual assenta, segundo informação consultada no *website* deste último organismo, na capacitação das ONGD, na promoção de parcerias das ONGD com atores de outras pertenças sectoriais e na melhoria da comunicação, informação e sensibilização para a problemática do desenvolvimento.¹⁸⁵

Ainda assim e sem minimizar os avanços alcançados, praticamente uma década depois, os principais desafios às ONGD nacionais apontados por Fernandes continuam atuais, nomeadamente

(i) a falta de visibilidade junto da opinião pública; (ii) o reconhecimento ainda incipiente por parte das instituições e organismos estatais como parceiros; (iii) o pouco trabalho de estruturação e consolidação entre as ONGD que lhes permita agirem como um movimento; (iv) a escassez de financiamento nacional; (v) a falta de apoios financeiros para desenvolver um trabalho mais consistente de educação para o desenvolvimento (Fernandes, 2005b, p. 131).

A propósito desta questão, a Plataforma Portuguesa das ONGD (2014c) definiu como os seus objetivos e desafios estratégicos e das suas associadas, entre 2014 e 2018, a promoção: i) de uma cultura de partilha de recursos e de competências ao nível intra e intersectorial (como via para fortalecer a coesão interna do subsector ONGD e melhorar a eficácia do seu desempenho organizacional); ii) da capacidade de *advocacy* e de influência política; e iii) da sustentabilidade organizacional, através da diversificação de financiamento, da melhoria de competências e das capacidades operacionais e da definição e implementação de mecanismos promotores de princípios e práticas éticas e transparentes (e.g. Código de conduta). Acresce a escassez de recursos bibliográficos sobre as ONGD portuguesas (Sangreman, 2010), ainda que se assista a uma tendência de mudança. Atenda-se, a respeito, às publicações mais recentes dos Grupos de Trabalho da Plataforma Portuguesa das ONGD.

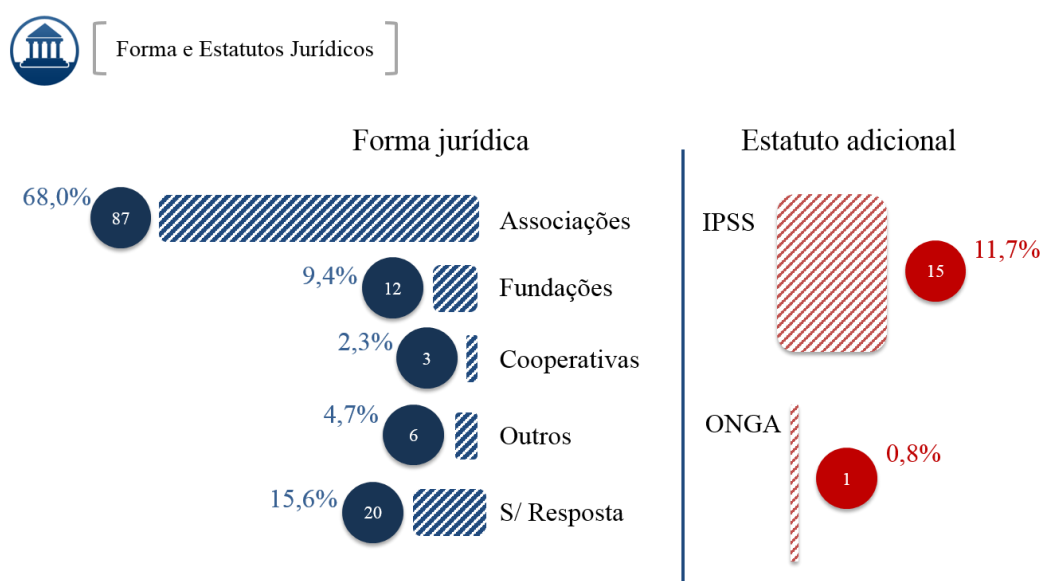
Neste seguimento, e conforme exposto no capítulo 3, procedemos ao levantamento e a uma breve caracterização organizacional e gestionária do total de ONGD registadas no então IPAD, em linha com algumas das dimensões analíticas que sustentam o conceito de profissionalização construído no presente estudo. Considerando que se trata de um registo inexistente, julgamos que justifica a pertinência da sua operacionalização. Em seguida, apresentamos, com recurso a infografias, a informação recolhida nos *websites* das 128 ONGD (81,5% do universo de 157) e estruturada em duas vertentes, a saber: i) institucional; ii) organizacional e gestionária.

¹⁸⁵ www.instituto-camoes.pt/cooperacao/plataforma-portuguesa-das-ongd-contrato-programa (acedido a 4 de dezembro, 2014).

Vertente institucional

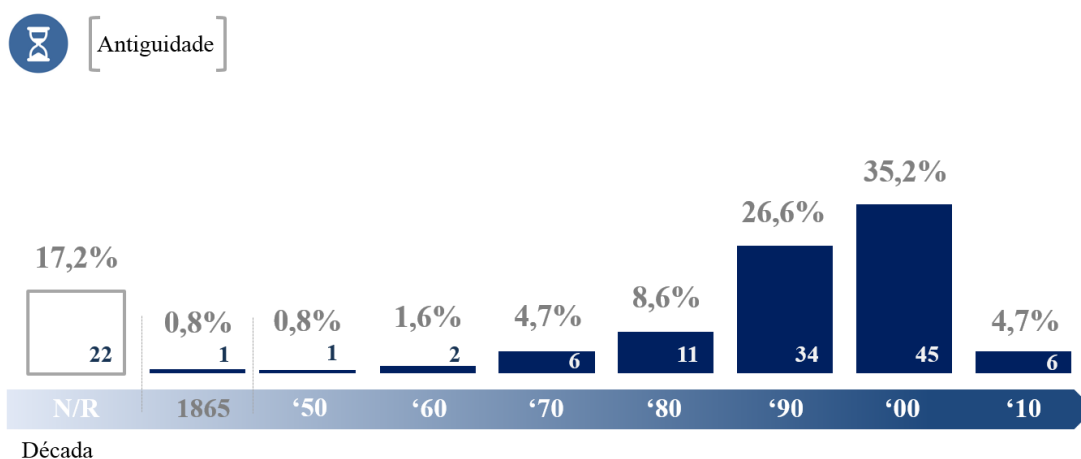
As ONGD portuguesas assumem maioritariamente a forma jurídica de associação e um número residual detém também o estatuto de IPSS e de ONGA (Figura 4.11), mais de 60% surgiu entre 1990-2010 (Figura 4.12) e concentram-se preponderantemente na região de Lisboa (Figura 4.13).

Figura 4.11 – Configuração jurídica



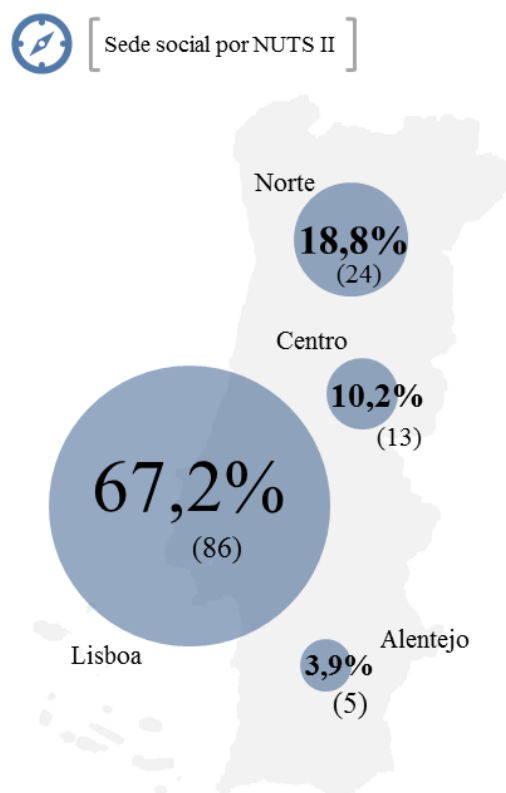
Fonte: Autora, a partir de informação disponível nos *websites* institucionais.

Figura 4.12 – Antiguidade



Fonte: Autora, a partir de informação disponível nos *websites* institucionais.

Figura 4.13 – Localização geográfica

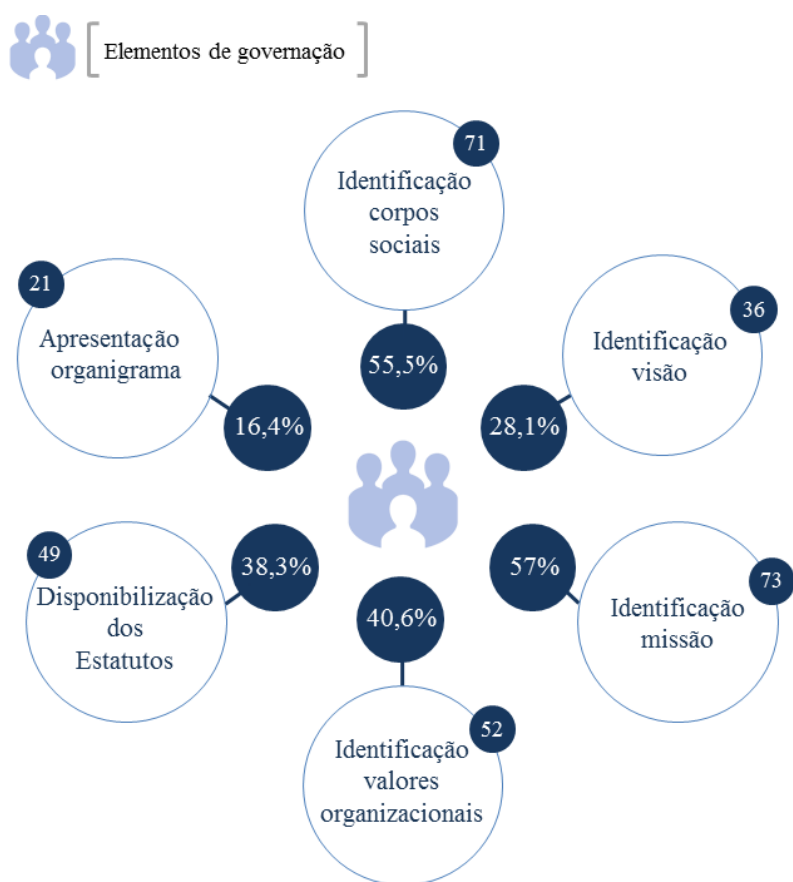


Fonte: Autora, a partir de informação disponível nos *websites* institucionais.

Vertente organizacional e gestionária

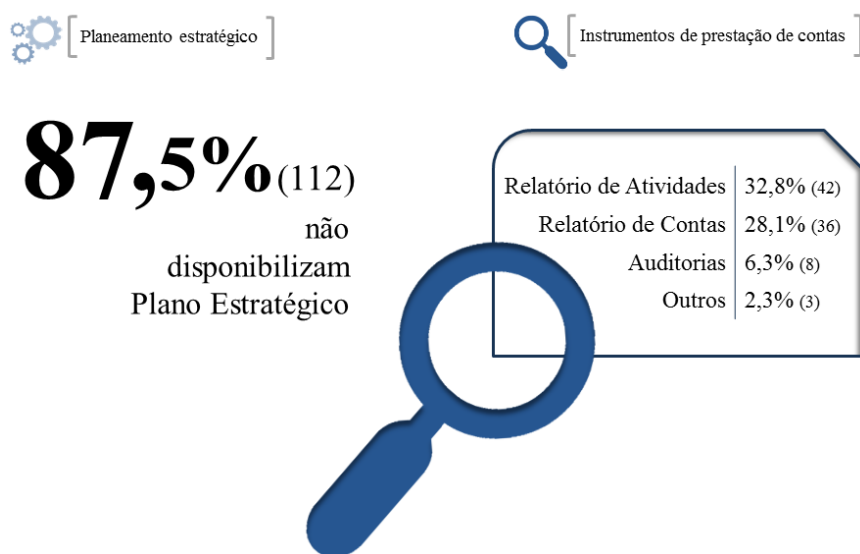
No que concerne à vertente organizacional e gestionária relativa ao mapeamento efetuado às 128 ONGD registadas no então IPAD, verificamos que mais de metade das organizações disponibiliza no seu *website* institucional informação acerca da sua missão apesar de apenas 28% identificar a visão organizacional. A maioria apresenta também os órgãos sociais, todavia um número reduzido disponibiliza informação sobre os valores, o organigrama e os estatutos organizacionais (Figura 4.14). De salientar que uma elevada percentagem das organizações não disponibiliza planos estratégicos, assim como, instrumentos de prestação de contas (Figura 4.15). Relativamente à comunicação externa, observamos um uso preponderante dos *media* sociais nomeadamente do *Facebook*, por contraste com a outras ferramentas de comunicação *online* (Figura 4.16).

Figura 4.14 – Elementos de governação



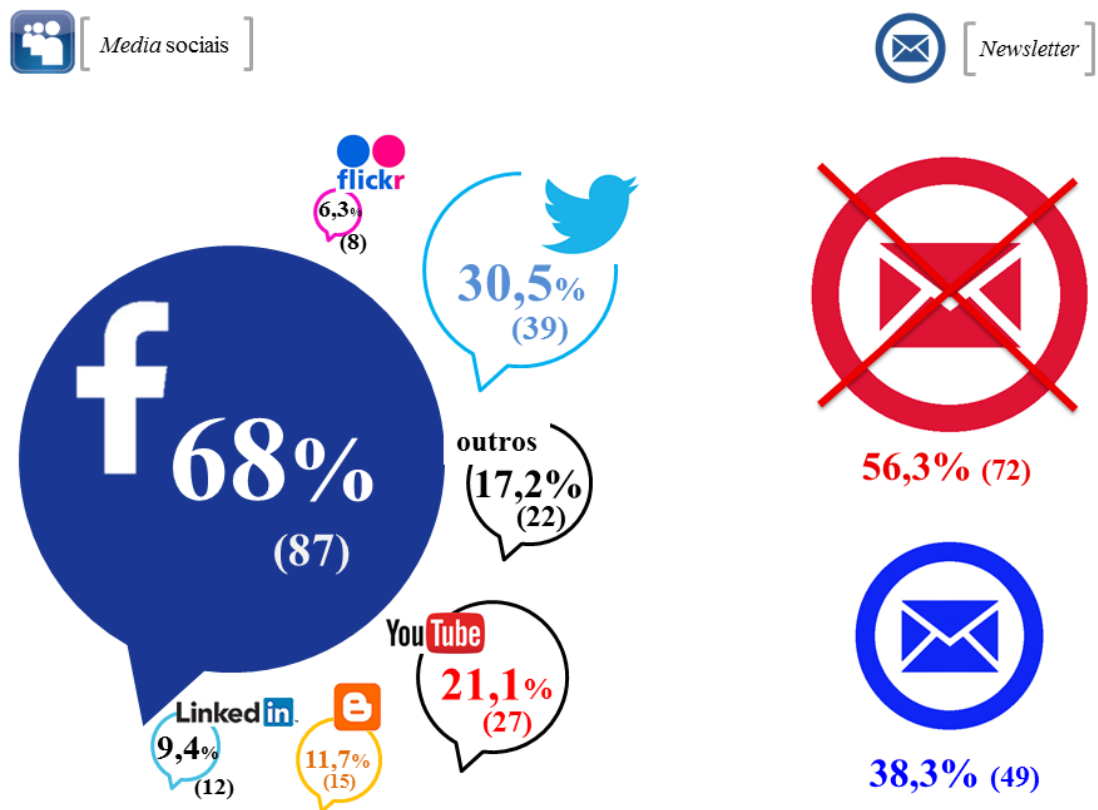
Fonte: Autora, a partir de informação disponível nos *websites* institucionais.

Figura 4.15 – Planeamento estratégico e prestação de contas



Fonte: Autora, a partir de informação disponível nos *websites* institucionais.

Figura 4.16 – Instrumentos de comunicação externa



Fonte: Autora, a partir de informação disponível nos *websites* institucionais.

CAPÍTULO V

PERFIS DE PROFISSIONALIZAÇÃO NO POTENCIAL DE CRIAÇÃO DE IMPACTO DAS ONGD

O presente capítulo corresponde à primeira fase do quadro empírico da investigação, a qual envolve uma abordagem extensiva-quantitativa, conforme exposto no capítulo 3. Num primeiro momento, apresentamos uma caracterização sociodemográfica e profissional dos inquiridos. Em seguida, expomos um conjunto de características estruturantes das 23 ONGD analisadas em confronto, sempre que possível, com o mapeamento efetuado em torno do total das ONGD registadas no CICL (128), o qual ilustramos no capítulo 4.

Após este enquadramento institucional explanamos as tendências encontradas relativamente aos modelos organizacionais e gestores das ONGD inquiridas, a partir das dimensões analíticas que sustentam o conceito de profissionalização construído, e como alavanca contextual à descrição dos perfis de profissionalização tipificados. Com efeito, a secção 3 deste capítulo abarca a análise interpretativa das sete dimensões analíticas que, no âmbito da presente investigação, permitiram classificar as 23 ONGD segundo os quatro perfis de profissionalização tipificados. Tomando como referência os resultados obtidos identificamos algumas tendências para a profissionalização por dimensão analítica.

Por fim, expomos o grau estimado de eficácia das capacidades organizacionais com potencial de criação de impacto, à luz do modelo SCALERS. Este grau estimado de eficácia é comparado de forma interpretativa com as dimensões enformadoras dos perfis de profissionalização tipificados. O posicionamento das organizações na matriz de relação construída possibilitou quer o confronto dos resultados calculados relativamente aos perfis de profissionalização e à eficácia das capacidades organizacionais das ONGD inquiridas, neste caso em conformidade com a autorrepresentação das mesmas a respeito, quer o reconhecimento dos dois casos selecionados com o perfil mais elevado e mais baixo de profissionalização, os quais foram alvo de análise em profundidade, a partir de uma abordagem qualitativa, apresentada no capítulo 6.

1. Retrato sociodemográfico e profissional dos inquiridos

Neste ponto procedemos à caracterização sociodemográfica (com base nas variáveis sexo, idade e grau de escolaridade) e profissional (antiguidade e o cargo ocupado na organização)

dos dirigentes das 23 ONGD alvo de análise. Da análise da Tabela 5.5, verificamos que, à data da aplicação do inquérito (2011), os inquiridos eram maioritariamente mulheres (69,6% - 16), relativamente jovens, sobretudo com idades compreendidas entre os 31 e os 40 anos (47,8% - 11) e apresentavam um elevado grau de escolaridade, com destaque para a formação superior de nível pós-graduado (52,2% - 12).

Acresce que ocupavam, principalmente, funções em cargos de direção e chefia, sendo que 21,7% (5) combinavam o cargo de dirigente estatutário e o de direção executiva. A antiguidade dos inquiridos na organização situava-se, sobretudo, no escalão entre os 10 e os 19 anos, detendo por isso uma trajetória já considerável na ONGD de pertença.

Tabela 5.5 – Retrato sociodemográfico e profissional dos inquiridos

Caracterização sociodemográfica	Sexo	N	%
	Masculino	7	30,4
	Feminino	16	69,6
	Total	23	100,0
Idade	N	%	
	Inferior ou igual a 30 anos	5	21,7
	31 a 40 anos	11	47,8
	41 a 50 anos	3	13,0
	51 a 65 anos	3	13,0
	Superior a 65 anos	1	4,3
	Total	23	100,0
Grau de escolaridade	N	%	
	Básico	0	-
	Secundário	0	-
	Superior (bacharelato ou licenciatura)	11	47,8
	Pós-graduado	12	52,2
	Total	23	100,0
Caracterização profissional	Cargo na organização	N	%
	Direção estatutária	4	17,4
	Direção executiva	5	21,7
	Direção estatutária e executiva	5	21,7
	Técnico superior com funções de chefia	5	21,7
	Técnico superior sem funções de chefia	2	8,7
	Administrativo	2	8,7
	Total	23	100,0
Antiguidade na organização	N	%	
	Inferior ou igual a 4 anos	6	26,1
	5 a 9 anos	7	30,4
	10 a 19 anos	8	34,8
	Igual ou superior a 20 anos	2	8,7
	Total	23	100,0

Fonte: Autora, a partir de dados recolhidos no inquérito por questionário.

2. As ONGD portuguesas: tendências organizacionais e gestionárias de uma seleção intencional

2.1 Características estruturantes das ONGD inquiridas

Neste ponto traçamos um retrato das características estruturantes das ONGD portuguesas intencionalmente selecionadas, a partir da descrição das seguintes variáveis: i) configuração jurídica; ii) localização geográfica da sede social; iii) antiguidade; iv) espaço territorial de atuação; v) áreas de atuação; vi) públicos-alvo. Acresce que procuramos enquadrar alguns destes dados recolhidos junto das 23 ONGD inquiridas, no total de ONGD registadas à data no CICL, à luz dos critérios do mapeamento efetuado e apresentado no capítulo 4 e, sempre que possível ou justificável, procedemos ao respetivo confronto com outros estudos de âmbito nacional.

2.1.1 Configuração jurídica

Retomando a questão da ambiguidade da configuração legal das organizações da economia social referida no capítulo 3, dadas as diferenças entre a auto rotulação das ONGD inquiridas e a figura jurídica identificada nas listagens fornecidas pelas entidades de cúpula sectorial, verificamos que do total das 128 ONGD nacionais, 4,7% (6) identificam-se no seu *website* institucional com outra forma jurídica além de Associação, Cooperativa e Fundação e 15,6% (20) não fornecem informação a respeito. Acresce que o aumento e a diversidade de regulamentos e disposições legais relativas às diferentes entidades do sector da economia social parecem interferir na sua consolidação institucional. A este respeito, Franco et al., apontam que

Da combinação da legislação corrente e da lei fundamental – a Constituição -, Portugal tem actualmente *peças colectivas de utilidade pública, Instituições Particulares de Solidariedade Social, peças colectivas de utilidade pública administrativa, e organizações não governamentais de cooperação para o desenvolvimento* a merecerem tratamento especial da parte do Estado. Ainda, o Código Civil inclui orientações gerais respeitantes às peças colectivas, fazendo referências específicas às associações e às fundações. Tudo isto produz um corpo legal difuso e confuso, a governar a formação e actividade dos diferentes tipos de organizações do sector da sociedade civil português. Isto provoca confusão e uma dificuldade de compreensão do enquadramento legal, diminuindo o impacto do sector não lucrativo em Portugal (2005, p. 29).

Porém, quando questionadas sobre os efeitos da ausência de clareza do estatuto jurídico no trabalho que realizam, a maioria das ONGD em análise referiu que “não afeta” (39,1% - 9) ou que “afeta pouco” (21,7% - 5) o seu funcionamento. Note-se, ainda, que 82,6% (19) declararam não ter outro estatuto jurídico além do estatuto de ONGD, 95% (22) detinham o estatuto de

utilidade pública¹⁸⁶ e 17,4% (4) combinavam o estatuto de ONGD e o de IPSS. A reduzida incidência de organizações com outros estatutos além de ONGD também está patente no quadro mais amplo das 128 ONGD nacionais, considerando que 11,7% (15) refere deter também o estatuto de IPSS e 0,8% (1) menciona o estatuto de ONGA.

2.1.2 Localização geográfica

A sede social da grande maioria das ONGD inquiridas localizava-se, segundo a classificação por NUTS II, na região de Lisboa (69,6% - 16) e, com uma diferença significativa, na região Norte (13,0% - 3), Centro e a região do Alentejo (8,7% - 2 *ex aequo*). O distrito de Lisboa concentrava o maior número de ONGD (65,2% - 15), ao qual se seguia o Porto (13,0% - 3) e as restantes organizações distribuíam-se por Aveiro, Beja, Coimbra, Évora e Setúbal (4,3% - 1 *ex aequo*). Estes resultados são representativos do cenário global apurado junto das 128 ONGD portuguesas, em que verificamos a prevalência de organizações cuja sede social se localiza em Lisboa (67,2% - 86) e uma incidência significativamente mais reduzida nas restantes regiões do país. Destaque para a ausência de ONGD identificadas no Algarve e nas Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, o que justificou a nossa opção por uma seleção intencional das organizações a inquirir a partir de critérios territoriais.

No que respeita à estrutura operacional (GRI – G3, 2010), ou seja, às delegações nacionais e internacionais das 23 ONGD analisadas, apuramos que 47,8% (11) tinham delegações e, deste total, 63,6% (7) assinalaram a existência de 1 a 3 delegações, 27,3% (3) de 5 a 7 delegações e uma organização (9,1%) declarou ter 105 delegações. As delegações destas 11 ONGD localizavam-se, sobretudo, em território nacional, sendo que 27,3% (3 *ex aequo*) em Portugal continental, bem como em Portugal continental e insular. De referir, ainda, que 34,4% (4) situavam-se em países da CPLP e 9,1% (1) na Província de Gaza.

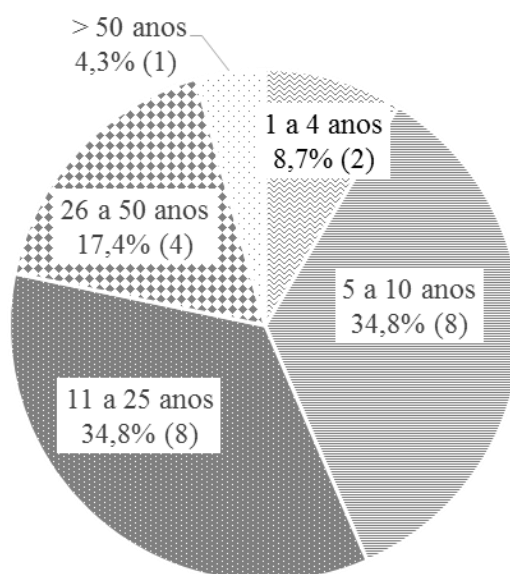
2.1.3 Antiguidade

Atendendo aos escalões de antiguidade (Gráfico 5.1), constatamos que as ONGD estudadas assumem um perfil considerado jovem e maduro, na medida em que 34,8% (8 *ex aequo*) apresentaram idades compreendidas entre os 5 e 10 anos e entre os 11 e 25 anos, perfazendo 69,6% do total. O total das 128 ONGD distribui-se maioritariamente por estes escalões de antiguidade, sobretudo entre os 11 e os 25 anos de idade (36,7% - 47), num panorama geral

¹⁸⁶ Considerando que o estatuto de utilidade pública é automaticamente adquirido a partir da obtenção do estatuto jurídico de ONGD (art.º 12.º, Lei n.º 66/98 de 14 de outubro), depreendemos que o único caso que afirmou não ter o estatuto de utilidade pública se deva ao desconhecimento por parte do inquirido dos termos dispostos na Lei.

revelador de um aumento progressivo das ONGD por décadas.

Gráfico 5.1 – Antiguidade das ONGD inquiridas



Fonte: Autora, a partir de dados recolhidos no inquérito por questionário.

Ainda que assentes em objetos empíricos diferentes, estes resultados alinham-se com o estudo publicado pela EAPN Portugal, sobre ONG de solidariedade social, que ressalta a natureza recente destas organizações dado o seu surgimento significativo após o fim da ditadura (Veiga et al., 2011). “A reforma democrática introduzida após a revolução de 1974 criou um ambiente propício ao desenvolvimento da actividade associativa” (Franco et al., 2005, pp. 28-29). Este carácter ativo tem refletido a mobilização da sociedade civil, de si já com uma longa história, e em alguns casos, a sua formalização em entidades juridicamente reguladas. A este respeito, observou-se nas últimas décadas a ampliação do número de organizações que integram o terceiro sector e o surgimento de novas figuras jurídicas, num processo de recomposição (Quintão, 2011).

Porém, esta tendência não traduz necessariamente um sector de atividade com uma identidade própria e uma família – as ONGD – com uma estratégia de orientação alinhada, partilhada e em rede. Nesta linha de pensamento, Sangreman com referência às ONGD nacionais sublinha que “Estas datas de fundação apontam para um “campo” muito recente para que a formação de uma cultura estável de organização seja solidificada” (2010, p. 42). O reconhecimento desta questão, no quadro mais alargado da economia social, tem alimentado o debate teórico-empírico e impulsionado mudanças em prol da sua legitimação sectorial, quer ao nível macro de uma representatividade institucional efetiva, quer ao nível micro em termos

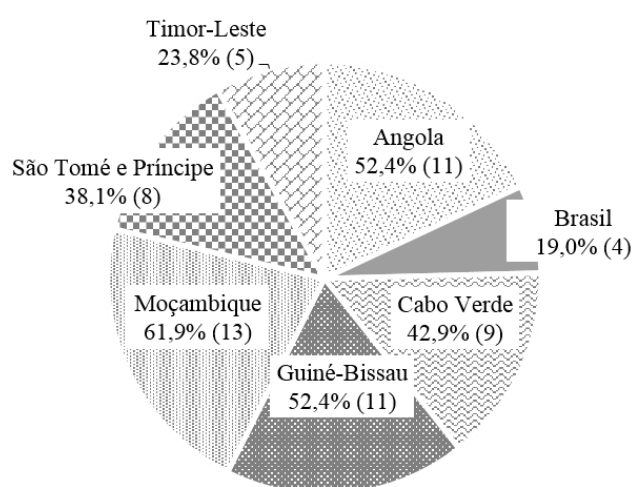
da procura de uma maior eficiência gestonária das organizações que a compõem e da eficácia de atuação. Neste sentido, o sector tende para um processo de renovação, a partir da consolidação dos princípios e critérios normativos diferenciadores face a outras esferas de atividade socioeconómica e da operacionalização de novas formas de funcionamento (por oposição às configurações clássicas), gradualmente associadas ao fenómeno do empreendedorismo social (Quintão, 2011). Ora, o objetivo do presente estudo consiste, justamente, na identificação e compreensão de modelos organizacionais e gestonários profissionalizados das ONGD portuguesas e do respetivo potencial de intervenção com impacto, indicativo de traços de empreendedorismo social.

2.1.4 Espaço territorial de atuação

Em termos do espaço territorial de atuação, 56,5% (13) do total das 23 organizações declarou atuar no domínio nacional, 34,8% (8) afirmou que o seu espaço territorial de intervenção é ao nível local e 30,4% (7) ao nível regional. De salientar que as diferentes categorias não são mutuamente exclusivas e como tal, algumas organizações declararam atuar, cumulativamente, nas diferentes categorias enunciadas.

Acresce, ainda, que das 23 organizações, 91,3% (21) atua mundialmente e 8,7% (2) atua apenas em Portugal. Das 21 organizações que declararam operar no domínio internacional, 81,0% (17) atuavam em países da CPLP (11 operavam nos PALOP e as restantes seis nos PALOP e, também, em Timor-Leste e/ou Brasil) e 19,0% (4) combinavam a intervenção em países da CPLP e de outra natureza geográfica. Deste total, Moçambique era o país da CPLP com maior incidência de intervenção pelas ONGD estudadas (61,9% - 13) (Gráfico 5.2).

Gráfico 5.2 – Distribuição da área de intervenção segundo os países da CPLP



Fonte: Autora, a partir de dados recolhidos no inquérito por questionário.

De salientar que a forte incidência de intervenção das ONGD analisadas sobretudo nos PALOP e também em Timor-Leste alinha-se às prioridades identificadas no “Conceito Estratégico da Cooperação Portuguesa 2014 -2020” (Resolução do Conselho de Ministros n.º 17/2014, de 7 de março de 2014). Com efeito, estes são os principais países destinatários da APD portuguesa, conforme exposto no capítulo 4.

2.1.5 Áreas de atividade

Com base na Classificação das Atividades Económicas (CAE), registo nacional de pessoas coletivas, 47,8% (11) das 23 ONGD analisadas estavam registadas como “Outras actividades associativas, N.E.”.¹⁸⁷ Atendendo a que tal classificação assume um cariz genérico, procuramos identificar, de forma mais específica, as atividades levadas a cabo por estas organizações e, para o efeito, recorremos à Classificação Internacional das Organizações Não Lucrativas (ICNPO, na sigla inglesa) (Salamon & Anheier, 1996, citados por United Nations, 2003).

Os resultados obtidos (Tabela 5.6) revelaram que 95,7% (22) das organizações dedicavam-se a «Actividades Internacionais», o que não causa surpresa, na medida em que se encontra intrinsecamente associado ao estatuto jurídico de ONGD comportado por estas entidades (cf. art.º 6.º, Lei n.º 66/98 de 14 de outubro).

Tabela 5.6 – Atividades das organizações por áreas da ICNPO

Atividades	Sim		Não	
	N	%	N	%
Atividades de cultura e lazer	6	26,1	17	73,9
Atividades de educação e investigação	20	87,0	3	13,0
Atividades de saúde	13	56,5	10	43,5
Atividades de serviços sociais	13	56,5	10	43,5
Atividades de território e ambiente	7	30,4	16	69,6
Atividades de habitação e desenvolvimento económico	14	60,9	9	39,1
Atividades de direitos e <i>advocacy</i>	14	60,9	9	39,1
Atividades de filantropia e voluntariado	19	82,6	4	17,4
Atividades internacionais	22	95,7	1	4,3
Atividades religiosas	3	13,0	20	87,0
Atividades económicas e financeiras	8	34,8	15	65,2

Fonte: Autora, a partir de dados recolhidos no inquérito por questionário.

¹⁸⁷ Os restantes CAE identificados foram os seguintes, a saber: 13,0% (3) referenciaram o CAE «Outras Actividades de Apoio Social, Sem Alojamento, N.E.» (88990); 8,7% (2) integram-se em «Actividades de Organizações Religiosas» (94910) e 4,3% (1) em «Comércio por Grosso de Outros Produtos Alimentares, N.E.» (46382), «Investigação e Desenvolvimento das Ciências Sociais e Humanas» (72200), «Outras Actividades de Saúde Humana, N.E.» (86906), «Actividades de Cuidados para Crianças, Sem Alojamento» (88910), «Actividades de Organizações Profissionais» (94120), «Associações Culturais e Recreativas» (94991), «Associações de Defesa Ambiente» (94992).

Acresce, ainda, a importância da «Educação e Investigação» enquanto área de atividade apontada por 87,0% (20) das organizações estudadas. Note-se, desde logo, que esta categoria engloba, entre outros subgrupos de atividades, a «Educação para o Desenvolvimento», enquanto área de intervenção específica das ONGD, consagrada no art.º 9 da Lei que as regulamenta. Além disso, este cenário parece alinhar-se com os dados que o CICL sistematiza no seu *website* institucional, concretamente a incidência predominante da APD via ONGD, entre 2002 e 2012, nos sectores da saúde, educação/formação e boa governação/reforço institucional, embora neste último caso se verifique uma discrepância. Decorrente desta questão, é importante reter que o cofinanciamento das ONGD entre 2008 e 2010, pelo CICL, constituiu um dos critérios de seleção das organizações a inquirir no presente estudo.

De ressaltar, que as evidências obtidas referentes às ONGD devem ser analisadas considerando o facto que a categoria “Atividades Internacionais” engloba diversas subáreas temáticas, podendo em alguns casos assumir um carácter redundante. A título de exemplo, uma organização pode atuar na área da saúde no domínio internacional, logo pode ter assinalado que desempenha “Atividades de Saúde” (sector de intervenção dos projetos que desenvolveu e/ou desenvolve) e “Atividades Internacionais” (área institucional de intervenção – Cooperação para o Desenvolvimento). Estas áreas temáticas associadas ao estatuto jurídico de ONGD assumem um carácter de “chapéu” enquadrador e diferenciador da atuação destas organizações face a outras entidades desprovidas deste estatuto, englobando domínios de atividade específicos que estão na base da sua missão.

Saliente-se, ainda, a elevada incidência (82,6% - 19) de organizações no domínio da «Filantropia e Voluntariado», outra vertente de atuação, desta feita, associada às organizações da economia social em geral. Dado o carácter lato destas categorias, tomamos como referência o leque de atividades associado a cada domínio de atuação, à luz da matriz da ICNPO (Salamon & Anheier, 1996, citados por United Nations, 2003), e procuramos traçar um quadro mais específico das áreas de atividade a que se dedicam as ONGD em análise (Tabela 5.7). Desde logo, verificamos a preponderância das atividades de «Apoio e Cooperação para o Desenvolvimento», em linha com as ilações supra apresentadas.

Tabela 5.7 – Áreas de atividade com maior incidência, segundo o domínio de atuação

Domínios de atuação	Áreas de Atividade	N	%
Cultura e lazer	Outras atividades culturais e artísticas	6	26,1
	Serviços de <i>media</i> e comunicação	3	13,0
Educação e investigação	Educação para o Desenvolvimento	16	69,6
	Educação e formação contínua de adultos	9	39,1
Saúde	Educação para a saúde pública e o bem-estar	13	56,5
	Cuidados hospitalares	5	21,7
Serviços sociais	Apoio a pessoas em situação de pobreza	9	39,1
	ATL's e centros de dia para jovens/ adolescentes	5	21,7
	Serviços para a família	5	21,7
	Serviços de autoajuda e outros serviços pessoais	5	21,7
Território e ambiente	Gestão, conservação e proteção de recursos naturais e florestais	4	17,4
Habitação e desenvolvimento económico	Desenvolvimento económico local	10	43,5
	Desenvolvimento comunitário e de vizinhança	8	34,8
Direitos civis e <i>advocacy</i>	Campanhas de sensibilização e <i>lobbying</i>	10	43,5
	Educação cívica	10	43,5
Filantropia e voluntariado	Promoção e apoio ao voluntariado	17	73,9
	Atividades de angariação de fundos	11	47,8
Atividades internacionais	Apoio e cooperação para o desenvolvimento	21	91,3
	Direitos humanos e paz internacional	7	30,4
Religião	Atividades religiosas	3	13,0
Atividades económico-financeiras	Microcrédito	6	26,1

Fonte: Autora, a partir de dados recolhidos no inquérito por questionário.

De destacar, ainda, «atividades de atribuição e de angariação de fundos», bem como «atividades de promoção e apoio ao voluntariado» no domínio da «Filantropia e Voluntariado». Os resultados apurados permitem-nos aferir que se trata de um domínio de atuação com um peso significativo para as 23 ONGD inquiridas. Se a elevada incidência poderá relacionar-se com o facto das organizações analisadas considerarem o voluntariado como um eixo central da sua atuação, desenvolvendo atividades de voluntariado no domínio nacional, bem como no domínio internacional (e.g. Voluntariado para a Cooperação), não impede, igualmente, de remeter para a problemática da sua insustentabilidade, quer financeira quer de recursos humanos. Neste caso, poderá ser um reflexo das suas dificuldades gestionárias e cuja resolução assume um papel complementar, ou porventura prioritário, na atuação organizacional.

2.1.6 Públicos-alvo

Considerando que as categorias de análise atinentes à identificação dos públicos-alvo das ONGD inquiridas não eram mutuamente exclusivas, verificamos que 73,9% (17 *ex aequo*) do total de respostas incidiu sobre mulheres e pessoas em situação de pobreza. Com uma diferença

significativa, em 56,5% (13) dos casos, observamos o grupo das crianças como destinatários da atuação e logo depois, os públicos de natureza institucional, em que 52,2% (12) dos casos atuam junto de «Organizações e associações locais».

Atendendo às categorias apresentadas no inquérito por questionário, 47,8% (11 *ex aequo*) das respostas recaíram sobre os adolescentes e os estudantes e 21,7% (5) sobre outros atores no domínio educativo, que agregamos num único grupo designado por «comunidade educativa». Neste sentido, determinamos que os públicos referentes ao espectro da educação assumem predominância no seio das ONGD inquiridas, o que não é de estranhar considerando que a grande maioria destas organizações declarou desenvolver atividades no domínio da «Educação e Investigação», conforme supra apresentado. Ainda a propósito da importância atribuída pelas ONGD estudadas aos diferentes domínios de atuação, notamos que das organizações que declararam atuar no domínio da saúde (56,5% - 13), 21,7% (5) trabalha com grupos de doentes. Os resultados obtidos parecem, deste modo, indicar que não se trata de um público prioritário.

De notar, também, que do conjunto de públicos pré-identificados como categorias analíticas de resposta patentes no inquérito por questionário, as organizações identificaram, por ordem decrescente, os imigrantes (30,4% - 7), idosos (21,7% - 5), desempregados, toxicodependentes e prostituídos (17,4% - 4 *ex aequo*) e reclusos (8,7% - 2). Na categoria de resposta aberta, destaque para os decisores políticos, enquanto público-alvo referido em 8,7% dos casos (2), indicativo de alguma discrepância face às 56,5% (13) das organizações que declararam exercer atividade no domínio de atuação dos «Direitos civis e *advocacy*». Até que ponto este resultado representa o carácter pouco consolidado deste domínio de atuação na agenda das ONGD nacionais, sendo confundido com ações de sensibilização generalizadas? Que públicos são privilegiados por estas organizações no desenvolvimento de atividades no domínio dos «Direitos civis e *advocacy*»? Estas são questões que a presente pesquisa deixou por responder.

Em súpula, a maioria das ONGD inquiridas identificou-se como “associação de solidariedade social”, não possui outro estatuto jurídico além do estatuto de ONGD, apresenta uma antiguidade compreendida entre os cinco e os 25 anos de idade, localiza-se no distrito de Lisboa, não têm delegações e opera nos domínios nacional e internacional, neste último caso primordialmente nos PALOP.

Saliente-se, também, que as 23 ONGD inquiridas trabalhavam com públicos diversificados, ainda assim apuramos uma incidência mais elevada junto de mulheres e de pessoas em situação de pobreza. À luz da ICNPO (Salamon & Anheier, 1996, citados por United Nations, 2003), os domínios de atuação destas organizações incidiam sobre as «Actividades Internacionais»,

seguindo-se a «Educação e Investigação» e logo depois a «Filantropia e Voluntariado». No seio destes domínios de atuação, verificamos uma tendência predominante para o desenvolvimento de atividades nas áreas da cooperação e educação para o desenvolvimento, o que, por um lado, constitui um elemento intrínseco à natureza institucional desta família de organizações que integra o sector da economia social e, por outro, sugere uma articulação entre as suas áreas de atividade e as linhas de cofinanciamento do CICL, no âmbito da modalidade de APD via ONGD.

2.2 Os bastidores das ONGD: entre os modelos organizacionais e gestionários

Considerando as sete dimensões analíticas enformadoras do conceito de profissionalização assumido na investigação, apresentamos em seguida as tendências configuradoras dos modelos organizacionais e gestionários das ONGD portuguesas. É importante reter o carácter multidimensional das dimensões analisadas, ancoradas num quadro teórico eclético e presente na construção dos perfis de profissionalização. Estes, por sua vez, decorrem dos resultados empíricos apurados, os quais refletem a complexidade da realidade social encontrada, que foi necessariamente simplificada na sua composição.

2.2.1 Estrutura da direção estatutária e a (des)centralização dos modelos de governação e de liderança

No âmbito do presente trabalho, apuramos que os dirigentes estatutários das ONGD inquiridas exerciam voluntariamente as suas funções, de resto uma condição reguladora do sector da economia social em Portugal. A composição da direção estatutária revelou uma tendência para a masculinização, dado que em 60,9% (14) das 23 ONGD analisadas predominavam os homens nos cargos de direção, por contraste a 34,8% (8) das organizações em que os membros estatutários eram maioritariamente do sexo feminino e apenas em 4,3% (1) identificamos um equilíbrio no número de homens e mulheres na direção estatutária. De referir, ainda, a preponderância de homens nos cargos da presidência, vice-presidência e administração comparativamente com as mulheres (Tabela 5.8).

Tabela 5.8 – Distribuição dos cargos de direção estatutária, segundo o sexo

Cargo	Homens		Mulheres		Total	
	N	%	N	%	N	%
Presidente	15	13,2	7	6,1	22	19,3
Administrador	11	9,6	0	0,0	11	9,6
Vice-presidente	11	9,6	6	5,3	17	14,9
Tesoureiro	7	6,1	7	6,1	14	12,3
Secretário	1	0,9	12	10,5	13	11,4
Vogal	19	16,7	18	15,8	37	32,5
Total	64	56,1	50	43,9	114	100,0

Fonte: Autora, a partir de dados recolhidos no inquérito por questionário.

Acresce que em 60,9% (14) das 23 ONGD os membros estatutários apresentavam habilitações literárias ao nível do ensino superior e pelo menos um membro com o ensino pós graduado; em 17,4% (4) todos os membros detinham o ensino superior; em 13% (3) pelo menos um membro apresentou habilitações ao nível do ensino secundário e em 8,7% (2) todos os dirigentes eram pós graduados. Logo, aferimos que os dirigentes estatutários das organizações analisadas evidenciavam um perfil de escolarização elevado, ao nível do ensino superior, e com uma incidência significativa em termos de formação superior pós-graduada.

Atendendo ao cenário díspar entre as ONGD estudadas em termos da composição da direção estatutária e para efeitos de harmonização, optamos por definir uma classificação dos seus membros baseada em três categorias, designadamente: i) «mais velhos», que abarcava os membros com mais de 55 anos; ii) «idade intermédia», relativa aos dirigentes com uma idade compreendida entre os 35 e os 55 anos; iii) «mais novos», elementos da direção estatutária com uma idade inferior a 35 anos. Dos resultados apurados, destaque para o perfil etário «intermédio», em que média de idade dos membros de 69,6% (16) das ONGD analisadas encontrava-se entre os 35 e os 55 anos, em 17,4% (4) a direção tinha uma média de idade inferior a 35 anos e em 13,0% (3) apresentavam mais de 55 anos de idade.

Procuramos, ainda, identificar as profissões exercidas pelos presidentes destas ONGD, uma vez que o seu cargo é exercido voluntariamente. Para tal, recorremos à Classificação Portuguesa das Profissões – Grande Grupo (CPP/2010), evidenciando-se uma maior incidência de profissões que integram a categoria de «Especialistas das Actividades Intelectuais e Científicas» (Tabela 5.9).

Tabela 5.9 – Profissão do presidente da organização, segundo a Classificação Portuguesa das Profissões

Classificação Portuguesa das Profissões – Grande Grupo (CPP/2010)	N	%
Representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos	10	45,5
Especialistas das atividades intelectuais e científicas	12	54,5
Total	22	100,0

Fonte: Autora, a partir de dados recolhidos no inquérito por questionário.

Após a caracterização sociodemográfica da direção estatutária e do perfil profissional do presidente das ONGD inquiridas, focamo-nos no grau de autonomia na tomada de decisão (Tabela 5.10) quer entre a direção técnica/executiva e a direção estatutária, quer entre os assalariados/equipa técnica e a direção técnica/executiva.¹⁸⁸ O processo de tomada de decisão distribui-se, num cenário disperso, pelos diferentes escalões, embora seja possível destacar que 33,3% (7) de um total de 21 ONGD apontou o escalão “8” de autonomia entre as direções executiva e estatutária e 25,0% (5) de um total de 20 ONGD assinalou um grau de autonomia no escalão “7” entre a equipa e a direção técnica. A distribuição encontrada evidencia, portanto, a tendência para um maior grau de autonomia entre os órgãos de chefia do que entre os órgãos de chefia e a equipa técnica.

Tabela 5.10 – Grau de autonomia na tomada de decisão

Escala	Autonomia direção executiva face à direção estatutária¹⁸⁹		Autonomia equipa técnica face à direção executiva¹⁹⁰	
	N	%	N	%
1 – Fraca autonomia	0	-	0	-
2	0	-	0	-
3	0	-	2	10,0
4	2	9,5	2	10,0
5	3	14,3	4	20,0
6	2	9,5	2	10,0
7	3	14,3	5	25,0
8	7	33,3	4	20,0
9	3	14,3	1	5,0
10 – Total autonomia	1	4,8	0	-
Total	21	100,0	20	100,0

Fonte: Autora, a partir de dados recolhidos no inquérito por questionário.

¹⁸⁸ A partir de uma escala de dimensão 10, que variava de «1 – fraca autonomia» até «10 - total autonomia».

¹⁸⁹ O total de 21 ONGD (das 23 organizações em análise) corresponde a duas organizações em que a situação «não se aplicava» (uma apresentava apenas a direção estatutária e a outra assinalou a inaplicabilidade da pergunta dado que a direção técnica/executiva eram as mesmas pessoas que desempenhavam as funções de direção estatutária).

¹⁹⁰ O total de resposta corresponde a 20 ONGD dado que em duas ONGD a questão «não se aplicava» (uma era constituída apenas pela direção estatutária e a outra assinalou a inaplicabilidade da pergunta dado tratar-se de uma situação inexistente na organização) e uma ONGD integrou a categoria de «não resposta».

A (des)centralização dos modelos de governação e de liderança foi, também, aferida com base na identificação do coordenador dos três projetos referenciados pelas próprias ONGD como representativos da sua área prioritária de intervenção. De um total de 58 respostas¹⁹¹, apuramos a prevalência dos técnicos superiores (65,5% - 38) como os responsáveis pela coordenação dos projetos, seguindo-se a direção estatutária (20,7% - 12), as entidades parceiras (12,1% - 7) e os voluntários da organização (1,7% - 1), pelo que indicia uma descentralização do poder das organizações.

Em síntese, os resultados recolhidos apontam para a masculinização dos membros da direção estatutária das ONGD nacionais e os quais evidenciam, maioritariamente, um perfil etário «intermédio» e um nível de escolarização elevado. Os presidentes das ONGD, analisadas exercem sobretudo profissões na categoria de «Especialistas das Actividades Intelectuais e Científicas». De salientar, ainda, que as ONGD nacionais parecem apresentar modelos de governação e liderança descentralizados e promotores de processos de tomada de decisão autónomos, ainda que tal seja mais notório entre órgão de direção, ou seja, da direção executiva face à direção estatutária.

2.2.2 Do planeamento à gestão estratégica: o plano estratégico como simbolismo de uma gestão profissionalizada

O propósito, nesta dimensão analítica, consiste em aferir se as ONGD nacionais tendem a promover o planeamento e a gestão estratégicas. A distinção impôs-se, desde logo e conforme explanado no capítulo 2, em torno da definição dos dois conceitos, em que o primeiro centra-se no desenvolvimento de um plano estratégico e o segundo envolve a implementação do mesmo (Crosby, 1991). A formulação da estratégia inerente à gestão estratégica (Dess, Lumpkin & Taylor, 2004, citados por Nicolau & Simaens, 2008) pode, portanto, formalizar-se no plano estratégico, cuja elaboração pelas ONGD analisadas assumimos como indicativo de profissionalização. Tal, fundamentou-se na perspetiva teórica que sustenta a articulação entre o planeamento estratégico e a gestão estratégica, alegando que embora uma organização possa definir um plano estratégico sem proceder à sua gestão, o contrário já não é possível (Crosby, 1991).

No seio do sector não lucrativo, esta materialização é particularmente relevante dado que muitas organizações confundem o plano estratégico com os documentos necessários e associados à gestão operacional (Carvalho, 2005). Nesta lógica, consideramos que as ONGD

¹⁹¹ Tratou-se de uma pergunta de resposta aberta.

cujos planos de ação tinham como referência um horizonte temporal inferior a três anos correspondiam a planos de natureza operacional e os que apresentavam uma periodicidade igual ou superior a três anos revelavam um processo planeado para o médio-longo prazos, representativo do posicionamento estratégico da organização. Logo, a partir do cruzamento das perguntas sobre a definição de um plano estratégico e a periodicidade da sua elaboração, estimamos que 52,2% (12) do total das 23 ONGD inquiridas definiam um planeamento estratégico e procediam à respetiva formalização num documento de registo.¹⁹² Do mapeamento efetuado às 128 ONGD, 7% (9) disponibilizam os planos no seu *website* institucional por contraste a 87,5% (112) que não disponibilizam.

Considerando que a formulação da estratégia deve envolver os diversos *stakeholders* (Nicolau & Simaens, 2008; Carvalho, 2005; Drucker, 2008; Fowler, 2002c) e com base nos dados recolhidos junto das 12 ONGD em questão, apuramos (Tabela 5.11) que todas envolvem os dirigentes estatutários no processo de planeamento estratégico, 91,7% (11) das organizações promovem a participação dos técnicos superiores com funções de chefia, 75,0% (9) envolvem os técnicos superiores sem funções de chefia e 58,3% (7) abarcam as equipas de terreno.

Tabela 5.11 – Distribuição das organizações, segundo os *stakeholders* envolvidos na definição do planeamento estratégico¹⁹³

Envolvimento no planeamento estratégico	N	%
Dirigentes estatutários	12	100,0
Técnicos superiores com funções de chefia	11	91,7
Técnicos superiores sem funções de chefia	9	75,0
Equipas de terreno/grupos de projeto	7	58,3
Qualificados operacionais	4	33,3
Administrativos	4	33,3
Voluntários	3	25,0
Indiferenciados	2	16,7
Membros associados	2	16,7
Outros <i>stakeholders</i> internos à organização	1	8,3
<i>Stakeholders</i> externos à organização	1	8,3

Fonte: Autora, a partir de dados recolhidos no inquérito por questionário.

Após a delineação da estratégia organizacional surge a etapa atinente à sua implementação, a qual remete para a definição de planos de ação em que se estipulam objetivos de curto prazo para alcançar os objetivos de longo prazo, traduzidos em indicadores mensuráveis (Carvalho,

¹⁹² Por contraste a 47,8% (11) das organizações, das quais oito afirmaram, desde logo, não definir um planeamento estratégico. As restantes três ONGD embora tenham referido definir um planeamento estratégico, uma não o materializava num documento de registo e as outras elaboravam planos com uma periodicidade inferior a três anos, o que dadas as considerações teóricas assumidas no estudo indiciava um planeamento de cariz operacional.

¹⁹³ Tratou-se de uma pergunta de resposta múltipla e as percentagens calcularam-se em função do total das 12 ONGD inquiridas que declararam definir um planeamento estratégico.

2005; Nicolau & Simaens, 2008). A este respeito, das 12 ONGD em questão, uma não estabelece indicadores quantitativos nos seus planos de ação. É consensual que a estratégia organizacional deve ser monitorizada e avaliada em prol da implementação das melhorias necessárias a um desempenho eficaz no curto e no longo prazo (Nicolau & Simaens, 2008; Carvalho, 2005). Em linha com estas considerações teóricas, questionamos as ONGD nacionais sobre a utilização, ou não, de instrumentos de monitorização e de avaliação dos seus planos de ação e procedemos à respetiva identificação.

Dos resultados obtidos, 91,7% (11 do total de 12) das organizações respondeu afirmativamente. Destas, e conforme ilustrado na Tabela 5.12, a grande maioria (90,9% - 10 *ex aequo*) utilizava os «Relatórios de Atividades» e os «Relatórios de Contas», seguindo-se os «Relatórios Intercalares contratualizados» e os «Relatórios de Avaliação contratualizados» (72,7% - 8 *ex aequo*). A distribuição apurada aponta para a aplicação de ferramentas de prestação de contas de carácter obrigatório e direcionadas, sobretudo, para os seus financiadores.

Tabela 5.12 – Distribuição das organizações, segundo os instrumentos de monitorização e avaliação utilizados¹⁹⁴

Instrumentos de monitorização e avaliação	N	%
Relatórios anuais de atividades	10	90,9
Relatório de contas	10	90,9
Relatórios intercalares contratualizados	8	72,7
Relatórios de avaliação contratualizados	8	72,7
Consulta aos utilizadores	6	54,5
Inquéritos de satisfação	6	54,5
Outros relatórios de avaliação	5	45,5
Auditorias internas	4	36,4
Análise custo-eficiência	4	36,4
Relatórios de monitorização	4	36,4
Auditorias externas	2	18,2
Recolha de indicadores (trimestrais)	1	9,1
Relatórios de sustentabilidade	0	-

Fonte: Autora, a partir de dados recolhidos no inquérito por questionário.

Ainda que com uma diferença significativa, saliente-se a «consulta aos utilizadores» e os «Inquéritos de satisfação» apontados por 54,5% (6 *ex aequo*) das ONGD, evidenciando uma ligeira tendência para o envolvimento dos seus públicos diretos na etapa da implementação da estratégia organizacional. Contudo, e numa perspetiva menos favorável, destaque para a reduzida utilização dos «Relatórios de monitorização» (36,4% - 4) e a ausência de «Relatórios

¹⁹⁴ Tratou-se de uma pergunta de resposta múltipla e as percentagens foram calculadas em função do total das 11 organizações que responderam a esta questão.

de Sustentabilidade», o que aponta para uma tendência de gestão focada no curto prazo, por contraste a uma gestão estratégica que implica o acompanhamento e ajustamentos constantes, bem como a avaliação contínua do desempenho organizacional.

No cômputo geral, as ONGD analisadas conferem uma ligeira importância à definição de planos estratégicos e ao envolvimento de diferentes *stakeholders* internos no processo. Os instrumentos de monitorização e de avaliação utilizados por estas organizações sugerem uma gestão imediatista e funcionalista, até certo ponto em linha com as evidências empíricas de alguns estudos nacionais sobre outras famílias do sector da economia social (cf. Nicolau & Simaens, 2008; Carvalho, 2005).

Ainda no âmbito da gestão estratégica procuramos identificar se as ONGD nacionais têm algum sistema de certificação de produtos ou dos serviços prestados, bem como algum plano, em curso, para obtenção de certificação. A importância de legitimar a atuação das ONG e do sector estimulou a adoção crescente de mecanismos de e para a autorregulação, tais como os Códigos de Conduta e sistemas de certificação e acreditação (Argandoña, 2007). Os segundos têm sido exigidos por financiadores e/ou entidades reguladoras (Veiga et al., 2011), o que pode promover a instrumentalização da certificação, dado que a adoção destes sistemas resulta frequentemente da vontade ou imposição externa para o reconhecimento da qualidade das atividades desenvolvidas e/ou dos serviços prestados.

Na presente pesquisa presumimos, todavia, que a implementação deste tipo de processos e sistemas gestionários pelas ONGD nacionais reflete um posicionamento estratégico de melhoria do desempenho organizacional e representa, portanto, traços de uma maior orientação para a profissionalização. Das 23 organizações estudadas, 21,7% (5) possuíam serviços certificados; em concreto, estavam certificadas como “entidade formadora” pela DGERT¹⁹⁵. Saliente-se, também, que 30,4% (7 do total de 23) das ONGD tinham em curso um plano para a obtenção de certificação ou para a adoção de diretrizes gestionárias, sendo que apenas cinco ONGD as identificaram, designadamente a ISO 26000 (60,0% - 3), a ISO 9001 (40,0% - 2), a certificação como entidade formadora pela DGERT (20,0% - 1) e a certificação em *Social*

¹⁹⁵ A DGERT identifica, no seu *website* institucional, um conjunto de vantagens inerentes à obtenção de certificação por parte de uma entidade no domínio da formação, nomeadamente: “Reconhecimento de qualidade no mercado”, na medida em que “Ser uma entidade formadora certificada significa que os seus procedimentos e práticas estão de acordo com um referencial de qualidade específico para a formação”; “Acesso a financiamento público para a formação”; “Isenção de IVA nos serviços de formação”; “Dedução de despesas com formação profissional no IRS” (DGERT, s.d.). Com efeito, as vantagens elencadas pela DGERT prendem-se respetivamente com a legitimação das atividades e/ou serviços prestados, com o acesso a benefícios fiscais e a financiamento.

Coaching pela European School of International Coaching (20,0% - 1).¹⁹⁶ De salientar, ainda, que 18,2% (2) das ONGD realizavam «Auditorias Externas» aos instrumentos e indicadores de monitorização do seu desempenho, sendo que a fraca incidência pode eventualmente justificar-se pela ausência de recursos financeiros para o efeito e/ou pela pouca relevância atribuída por estas organizações às questões da transparência.

O número de ONGD que adotam normas de orientação gestonária ou que têm atividades e/ou serviços certificados é, portanto, bastante reduzido. Acresce a incidência diminuta de organizações com planos para a obtenção de sistemas de certificação. Considerando que o estabelecimento ou revisão dos Acordos de Cooperação com a Segurança Social envolve a adoção de sistemas de gestão da qualidade (Veiga et al., 2011, p. 153), procedemos ao cruzamento das variáveis em questão com o estatuto jurídico de IPSS, aliás porque esta família de organizações, dadas as suas valências e necessidade de financiamento, colabora de perto com a Segurança Social. Das ONGD com sistemas de certificação ou planos em curso para a sua obtenção, apenas uma tem o estatuto de IPSS e a Segurança Social é o principal financiador de um dos três projetos principais referenciados pela própria organização. As demais IPSS que integram a pesquisa responderam negativamente, o que aponta para uma incipiente relação de contratualização dos seus serviços pela Segurança Social, pelo que não estão sujeitas a estas obrigações. A este respeito, note-se que a identificação dos financiadores dos três principais projetos, referenciados pelas próprias organizações como sendo representativos da sua atuação, permite aventar que os seus fundos advêm de outras fontes.

Ainda nesta dimensão analítica e considerando a vertente ambiental inerente ao conceito de desenvolvimento sustentável, questionamos, a título indicativo, as 23 ONGD alvo de estudo sobre algumas das suas práticas ambientais na sede e delegações nacionais, excluindo as delegações internacionais, na medida em que estas assumem particularidades próprias e distintas entre si e, por isso, de difícil mensuração no âmbito desta pesquisa. Os resultados obtidos evidenciam que se trata, genericamente, de uma temática com pouca aplicação prática pelas organizações analisadas. Com efeito, a grande maioria das ONGD (87,0% - 20) faz separação de resíduos. Porém, e com uma diferença significativa, apuramos a reduzida implementação de outras práticas ambientais como a utilização de lâmpadas de baixo consumo (43,5% - 10), de painéis solares (30,4% - 7), de transportes alternativos (26,1% - 6) e de mecanismos de redução de consumo de água (21,7% - 5).

¹⁹⁶ Tratou-se de uma pergunta de resposta múltipla.

2.2.3 Prestação de contas: a tendência ascendente e funcional de uma prática gestonária que se pretende de legitimação e transparência

A prestação de contas caminha lado a lado com a questão da legitimidade e da transparência. Com efeito, a legitimidade das ONG alavanca-se pela prática da prestação de contas (Edwards & Hulme, 2002a), a qual é também demonstrativa de procedimentos transparentes (GRI-G3, 2010) e, consequentemente, representa traços de profissionalização.

Desde logo, 91,3% (21) das ONGD inquiridas declararam prestar contas sobre o seu desempenho. Tomando como referência a proposta analítica de Ebrahim (2003) acerca do tipo de instrumentos aplicados para o efeito, apuramos que em 90,5% (19 de um total de 21) das organizações vigora uma lógica de prestação de contas ascendente, ou seja, direcionada para os financiadores e, portanto, com um nível externo de aplicação e que revestem uma natureza funcional. De facto, e conforme ilustrado pela Tabela 5.13, 66,7% (14) das ONGD utilizavam os «Relatórios de Atividades e/ou Contas», 33,3% (7) os «Relatórios de desempenho económico aos financiadores», 23,8% (5) os «Relatórios em formulário próprio às entidades de tutela, financiadores e sócios», os quais são classificados, na matriz de Ebrahim (2003), como ferramentas oficializadas, de cariz obrigatório e pré estabelecidas no tempo.

Ainda a este respeito, importa referir que uma organização (4,8%) utilizava o «Balanço Social»¹⁹⁷. Curiosamente, das 22 ONGD com assalariados (uma é composta exclusivamente por uma direção estatutária voluntária), apenas uma (com a figura jurídica de cooperativa) sinalizou a apresentação do Relatório Único. Atendendo às condições de obrigatoriedade deste relatório, procuramos aprofundar, em sede de estudos de caso, os motivos que explicam a ausência desta prática por parte da maioria das organizações em questão.

¹⁹⁷ Corresponde ao Relatório Único e congrega informação sobre emprego e condições de trabalho e deve ser remetido para o Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. “O Relatório Único é constituído pelo relatório propriamente dito e por 6 anexos. O anexo A refere-se ao quadro de pessoal, o anexo B ao fluxo de entrada e/ou saída de trabalhadores, o anexo C ao relatório anual de formação contínua, o anexo D ao relatório anual das atividades do serviço de segurança e saúde, o anexo E a greves e o anexo F a informação sobre prestadores de serviços” (MTSS, s.d.).

Tabela 5.13 – Distribuição das organizações, segundo os instrumentos de prestação de contas¹⁹⁸

Instrumentos de Prestação de Contas	N	%
Relatório de atividades e/ou contas	14	66,7
Relatórios de desempenho económico aos financiadores	7	33,3
Relatórios em formulário próprio às entidades de tutela, financiadores e sócios	5	23,8
Reuniões	3	14,3
Auditorias	2	9,5
Website /E-mail /Revistas da organização	2	9,5
Balanço social	1	4,8
Social Audit Network (SAN)	0	-
Global Reporting Initiative (GRI)	0	-

Fonte: Autora, a partir de dados recolhidos no inquérito por questionário.

A título indicativo, refira-se que da consulta efetuada aos *websites* institucionais das 128 ONGD portuguesas e considerando que não se tratam de categorias mutuamente exclusivas, verificamos que 32,8% (42) e 28,1% (36) das organizações disponibilizavam o relatório de atividades e o relatório de contas, respetivamente, e que 6,3% (8) apresentavam relatórios de auditorias.

De salientar, ainda, que nenhuma das 21 ONGD que declararam prestar contas menciona, à luz da perspetiva de Ebrahim (2003), a adoção quer de mecanismos de participação e de autorregulação (e.g. códigos de conduta), enquanto processos de prestação de contas e que, portanto, envolvem uma ação ampla, contínua e prolongada no tempo, quer de mecanismos que são simultaneamente ferramentas e processos e, por isso, alicerçados em objetivos estratégicos, com um cariz multidimensional e prolongado no tempo (e.g. auditorias sociais), tais como as diretrizes da GRI ou da SAN.

Esta última modalidade de mecanismos visa, entre outros aspetos, fomentar a transparência da prestação de contas, bem como a eficácia do desempenho organizacional, e consequente legitimação (Brown, 2008). Neste âmbito, e salvaguardando as diferenças entre os mecanismos de reporte social e as auditorias de *per se*, consideramos a aplicação destas últimas pelas ONGD analisadas (9,5% - 2) como representativo de uma abordagem gestionária estratégica, focada na transparência e no desempenho eficaz, e consequente legitimação da atuação e, portanto, indicativo de profissionalização ao nível simbólico e financeiro.

De referir, também, que Agyemang et al. (2009), baseando-se na proposta de Ebrahim (2003), consideraram as *Newsletters* como ferramentas de reporte social, na medida em que se direcionam a vários *stakeholders*. Nesta linha de pensamento, o «*website* institucional» e as

¹⁹⁸ Tratou-se de uma pergunta de resposta múltipla.

«revistas internas» referenciadas por duas (9,5%) das ONGD analisadas, foram consideradas ferramentas de reporte social, dado que, genericamente, servem para informar diversos *stakeholders* da organização, por exemplo sobre os objetivos, as ações desenvolvidas, os resultados alcançados, bem como para angariar potenciais recursos de natureza diversa.

Porém, ressalta-se que se trata, antes de mais, de ferramentas de comunicação, através das quais uma determinada organização pode prestar contas, presumindo-se a sua operacionalização num sentido único (ainda que a diferentes atores) e com um propósito funcional. Por conseguinte, não representam o posicionamento estratégico associado às «auditorias sociais», enquanto mecanismo de prestação de contas subjacente à matriz analítica de Ebrahim (2003), as quais remetem para a adoção de sistemas de recolha de informação, de análise e reporte do desempenho social, num processo de aprendizagem organizacional e que, por isso, envolve a participação dos diferentes *stakeholders*, e é alvo de certificação externa ou de autenticação da informação reportada por entidades devidamente certificadas para o efeito.

No cômputo geral, os resultados recolhidos evidenciam a aplicação de mecanismos de prestação de contas dirigidos preponderantemente para os financiadores e, deste modo, ancorados, numa relação de poder desigual (sentido ascendente), o que revela, também, um nível de reporte externo e, ainda, uma natureza e propósito funcionais, segundo a proposta analítica de Ebrahim (2003). Este cenário alinha-se com as perspetivas teóricas que outorgam à prestação de contas o sentido imperante e frequente de reporte financeiro (Tandon, 2002), materializada em mecanismos institucionalizados pelos financiadores (Jordan, 2005). Esta pré-formatação inibe a aprendizagem organizacional e, em consequência, a eficácia do seu desempenho em função da missão social (Ebrahim, 2005; Agyemang et al., 2009). Tal, aponta para uma abordagem gestionária de curto prazo e, portanto, imediatista da prestação de contas.

2.2.4 Caracterização e gestão de recursos humanos

Considerando os recursos humanos como um dos motores de uma organização, procedemos à sua caracterização e estruturamos a apresentação dos resultados em três partes. A primeira concerne à dimensão das 23 ONGD em análise que procuramos configurar a partir do volume de trabalhadores assalariados afetos à sede e às delegações nacionais e internacionais, do tipo de vínculo contratual e do regime de horário de trabalho (tempo parcial ou tempo integral), segundo o sexo. De igual modo, caracterizamos o voluntariado de execução com base quer no número de voluntários na sede e nas delegações, segundo o sexo, quer na intensidade do exercício do trabalho voluntário.

As outras duas partes incidem sobre a vertente gestionária destes recursos humanos, em que definimos o objetivo de identificar a figura responsável pela GRH (assalariados e voluntários), bem como as ferramentas de GRH aplicadas pelas ONGD estudadas. Neste sentido, na segunda parte dedicamo-nos à gestão dos assalariados e na terceira à gestão do voluntariado.

Ainda no âmbito desta dimensão analítica, questionamos, a título complementar, as organizações sobre o grau de afetação de problemas relativos aos seus recursos humanos e a questões intrinsecamente relacionadas com a gestão dos mesmos.

Evidências em torno dos trabalhadores assalariados e voluntários das ONGD inquiridas

Tomando como referência o volume de assalariados, as ONGD inquiridas parecem classificar-se, maioritariamente, como micro organizações ao serem integradas por menos de 10 trabalhadores (Tabela 5.14).

Tabela 5.14 – Classificação das organizações quanto ao volume de assalariados

Classificação quanto ao volume de assalariados ¹⁹⁹	Sede ²⁰⁰		Delegações nacionais ²⁰¹		Delegações internacionais ²⁰²	
	N	%	N	%	N	%
Micro organizações (< 10 assalariados)	12	60,0	2	50,0	6	85,7
Organizações de porte médio (11- 40 assalariados)	7	35,0	1	25,0	1	14,3
Organizações de grande dimensão (> 40 assalariados)	1	5,0	1	25,0	0	0,0
Total	20	100,0	4	100,0	7	100,0

Fonte: Autora, a partir de dados recolhidos no inquérito por questionário.

A distribuição apurada para um total de 485 trabalhadores (Tabela 5.15) revelou uma maior afetação dos mesmos à sede (55,7% - 270), seguindo-se as delegações nacionais (37,1% - 180) e, com uma diferença significativa, as delegações internacionais (7,2% - 35).

¹⁹⁹ As percentagens calcularam-se em função dos subtotais, conforme assumido no capítulo 3.

²⁰⁰ Duas organizações não responderam à questão acerca do volume de recursos humanos assalariados e uma não tem assalariados e, por isso, «Não se aplica» esta categoria analítica.

²⁰¹ Embora seis ONGD tenham referido ter delegações nacionais, o total apurado nesta questão remete para quatro organizações e justifica-se pela «Não resposta» de uma ONGD e pela inexistência de assalariados na delegação de uma outra.

²⁰² Cinco ONGD referiram ter delegações internacionais, sendo que uma não respondeu à pergunta em questão e estimaram-se mais três organizações que embora não tivessem delegações internacionais, apontaram a presença de assalariados em projetos internacionais da organização, perfazendo um total de sete respostas válidas.

Tabela 5.15 - Distribuição dos trabalhadores na sede e delegações segundo o regime de horário de trabalho, o sexo e o vínculo contratual

Tipo de vínculo contratual	Sede				Delegações nacionais				Delegações internacionais				Total
	TI		TP		TI		TP		TI		TP		
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	
Prestação de serviços por avença	3	7	1	1	1	0	0	0	1	2	0	0	16
Estágio curricular	1	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	4
Estágio profissional	9	15	1	0	1	14	0	0	0	0	0	0	40
Contrato emprego-inserção	6	9	0	0	4	10	0	0	0	0	0	0	29
Contrato a termo certo	12	43	0	2	3	8	0	3	10	22	0	0	103
Contrato sem termo	32	70	3	13	27	91	2	1	0	0	0	0	239
Contrato de prestação de serviços de trabalhadores independentes	7	28	3	2	6	6	0	2	0	0	0	0	54
Total	70	172	8	20	42	130	2	6	11	24	0	0	485

Legenda: TI – Tempo integral e TP – tempo parcial

Fonte: Autora, a partir de dados recolhidos no inquérito por questionário.

Acresce o predomínio de mulheres, concretamente 72,6% (352) do total de trabalhadores, confirmando a feminização do sector da economia social em Portugal, desde logo atestado pelos respondentes ao inquérito por questionário em causa. De acordo com os resultados apurados, 49,3% (239) dos assalariados estavam vinculados através de um contrato sem termo. Esta realidade encontra correspondência com o cenário do mercado de trabalho geral em Portugal, em que predomina este tipo de vínculo contratual, ainda que com uma tendência decrescente (PORDATA, s.d.). A este respeito o Observatório do Emprego e Formação Profissional (OEFP) referiu que o mercado de trabalho português revela uma “tendência para o decréscimo dos contratos sem termo, a partir de 2006, não obstante um ligeiro aumento (0,5%) entre 2007 e 2008” (Amaro, Costa & Santos, 2011, p.18).

De salientar, também, que o contrato a termo certo era o segundo vínculo contratual mais frequente nas organizações estudadas, abrangendo 21,3% (103) dos trabalhadores, com destaque para as mulheres, tanto na sede como nas delegações. “Em Portugal, o peso dos contratos a termo tem aumentado desde o início dos anos 90”²⁰³ (Banco de Portugal, 2009, p. 243). No seguimento desta tendência observada no mercado de trabalho português em geral, o OEFP assinalou que quer

²⁰³ Segundo o Banco de Portugal, “os contratos a termo diminuem os custos do despedimento, induzem restrições salariais, na medida em que reduzem o poder negocial dos trabalhadores com emprego, e podem aumentar a eficiência do *matching*. Todos estes fatores conduziriam a uma menor taxa de desemprego. Mas ao mesmo tempo, os contratos a termo aumentam a rotação de trabalhadores e diminuem a acumulação de capital humano específico, o que pode levar a um aumento da taxa de desemprego. O efeito líquido é, consequentemente, indeterminado” (2009, p. 244).

o número quer o peso dos TCO [trabalhadores por conta de outrem] com contrato a termo tem aumentado gradualmente, desde 2000, com ligeiros retrocessos entre 2003 e 2004 e entre 2008 e 2009. Entre 2009 e 2010, o seu número aumentou em 6,6% [...] e o seu peso, relativamente ao total dos TCO, passou de 18,1% para 19,3% (Amaro, Costa & Santos, 2011, p.19).

De igual modo, o Eurostat (s.d.), a fonte oficial de estatísticas da UE, apresentou esta tendência progressiva, desde 2000 a 2010, para o incremento dos contratos a termo em Portugal, sendo que estendeu a 2005 o recuo observado pelo OEFP entre 2003 e 2004, e identifica um outro recuo em 2009.²⁰⁴ Em 2013, contabilizaram-se cerca de 630 mil trabalhadores com este tipo de contrato (PORDATA, s.d.). Em termos comparativos, a tendência para o aumento deste vínculo contratual em Portugal acompanhou, genericamente, a realidade verificada no contexto europeu, sendo que a média dos dados dos 27 países da UE registou, desde 2000 a 2010, uma diminuição em 2002 e entre 2008 e 2009 (Eurostat, s.d.). Apesar desta tendência progressiva para os contratos a termo, interessa notar que a média dos trabalhadores com este tipo de contrato na UE-27 situava-se, em 2010, nos 14% e em Portugal nos 23% (Eurostat, s.d.).

O confronto com os demais vínculos contratuais revelou que os trabalhadores a “recibos verdes”, e os estágios profissionais apresentavam uma incidência significativamente menor, com 11,2% (54) e 8,3% (40), respetivamente, nas organizações estudadas. Tendo em conta a figura do estágio, registamos um predomínio dos estágios profissionais em detrimento dos estágios curriculares (0,8% - 4), o que aventa a aplicação, pelas ONGD analisadas, de medidas políticas criadas para a inserção de jovens (até aos 35 anos de idade) desempregados e com qualificação de nível superior no mercado de trabalho, nomeada mas não exclusivamente, no sector da economia social, designadamente a Medida INOV-SOCIAL e o Programa INOV *Mundos*, entretanto revogados pela Medida Estágios Emprego.

Embora no conjunto dos vínculos contratuais identificados o peso dos estágios profissionais seja reduzido, convém salientar que 13 ONGD, de um total de 20 que responderam à questão, apresentavam este tipo de contrato de trabalho. Tendo em conta que as organizações analisadas são atores de CID e que todas declararam intervir no domínio internacional, esperaríamos encontrar incidências de estágios profissionais nas delegações internacionais. Curiosamente, tal não se verificou, sendo que estimamos uma maior incidência deste vínculo contratual na sede (62,5% - 25 do total de estágios profissionais). Neste sentido e considerando que as duas edições do INOV *Mundos* entretanto realizadas (concretamente em 2009 e 2010) tiveram como beneficiárias algumas das ONGD analisadas no presente estudo, deduzimos que os jovens que

²⁰⁴ Segundo o Eurostat, a última atualização destes dados foi efetuada a 10 de outubro de 2012.

as integraram estiveram a desempenhar funções na sede ou nas delegações nacionais das mesmas. Porém, seria importante perceber se é possível, efetivamente, aferir esta conclusão ou se, pelo contrário, traduz uma incoerência dos dados recolhidos junto destas organizações durante o processo de inquirição.

Saliente-se, também, que 92,5% (447) do total dos trabalhadores nas ONGD inquiridas estão em regime de tempo integral, por oposição a 7,5% (36) que se encontram vinculados a tempo parcial. De referir, ainda, que quando questionadas sobre o recrutamento de recursos humanos residentes na área de intervenção da organização, 69,6% (16) responderam afirmativamente, por oposição a 30,4% (7). No cômputo geral, os resultados obtidos sugerem que as ONGD analisadas promovem um cenário de relativa estabilidade laboral em termos quer do vínculo contratual, quer do regime de horário dos assalariados.

Na presente pesquisa, a dimensão analítica referente aos recursos humanos contempla, igualmente, o trabalho voluntário. A este respeito, consideramos a figura do voluntário de execução (Delicado et al., 2002), excluindo da análise os membros voluntários da direção de uma organização, e adotamos a tipologia de voluntariado formal assumida por alguns autores (Delicado et al., 2002; Onyx & Leonard, 2002; INE & CASES, 2013) e definida na legislação nacional. Assim sendo, 78,3% (18) das 23 ONGD inquiridas tinham voluntários.

De um total de 1.590 voluntários (Tabela 5.16) assinalados pelas 13 organizações que identificaram o número de voluntários, apuramos que 60,5% (962) são mulheres e que a prevalência é transversal à sede e delegações, pelo que aferimos uma tendência para a feminização do voluntariado de execução nas ONGD portuguesas.²⁰⁵ Este cenário é corroborado por outros estudos nacionais, quer mais antigos quer mais recentes (cf. Delicado et al., 2002; Amaro, Romão, Gaspar & Correia, 2012; INE & CASES, 2013). Acresce a marcada incidência do número de voluntários nas delegações nacionais (77,4% - 1231), relativamente à sede (20,9% - 332).

²⁰⁵ Das 18 ONGD com voluntários, consideramos quatro como casos de «Não resposta» e uma organização preencheu de forma incorreta a tabela associada à pergunta, perfazendo um total de 13 organizações com informação válida. Deste modo, calculamos as percentagens apresentadas tendo em consideração um total de 13 organizações que responderam a esta questão e não o total das 18 que afirmaram ter voluntários.

Tabela 5.16 – Distribuição do número de voluntários pela sede e delegações, segundo o sexo

Nº de voluntários	Homens		Mulheres		Total	
	N	%	N	%	N	%
Sede	101	16,1	231	24,0	332	20,9
Delegações nacionais	518	82,5	713	74,1	1231	77,4
Delegações internacionais	9	1,4	18	1,9	27	1,7
Total	628	100,0	962	100,0	1590	100,0

Fonte: Autora, a partir de dados recolhidos no inquérito por questionário.

No que respeita à intensidade do exercício do voluntariado, a maioria dos voluntários dedica entre as 10 e as 19 horas por mês (63,6% - 1012 de um total de 1.590 voluntários), seguindo-se com uma significativa diferença o escalão entre as 20 e as 30 horas/mês (16,2% - 258) (Tabela 5.17). A distribuição da intensidade do trabalho voluntário na sede apresenta uma maior incidência no escalão inferior a 10 horas por mês e nas delegações nacionais apuramos um registo mais elevado do número de voluntários (72,9% - 897) no escalão referente ao período entre as 10 e as 19 horas/mês. A intensidade do voluntariado nas delegações internacionais recai sobre o escalão mais elevado, ou seja, mais de 30 horas/mês (92,6% - 25), o que, de resto, deverá estar relacionado com a modalidade de voluntariado internacional. Com efeito, esta vertente do voluntariado promovida por algumas das ONGD analisadas, embora possa materializar-se em projetos de curto ou longo prazo, envolve de *per se* uma maior dedicação ou compromisso temporal.

Tabela 5.17 – Distribuição da intensidade de voluntariado, segundo a sede e delegações

Intensidade do voluntariado	Sede		Delegações nacionais		Delegações internacionais		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Menos 10 horas/mês	185	55,7	60	4,9	0	0,0	245	15,4
10 a 19 horas/mês	115	34,6	897	72,9	0	0,0	1012	63,6
20 a 30 horas/mês	3	0,9	253	20,6	2	7,4	258	16,2
Mais de 30 horas/mês	29	8,7	21	1,7	25	92,6	75	4,7
Total	332	100,0	1231	100,0	27	100,0	1590	100,0

Fonte: Autora, a partir de dados recolhidos no inquérito por questionário.

No cômputo geral, observamos o predomínio do exercício do voluntariado de baixa intensidade na sede, do voluntariado de intensidade intermédia nas delegações nacionais e o voluntariado com elevada intensidade nas delegações internacionais, ainda que neste último caso se trate de uma categoria com menor volume (em termos de números absolutos) de voluntários comparativamente às restantes. No seguimento deste raciocínio, aferimos que os resultados obtidos indiciam que o voluntariado realizado na sede e nas delegações nacionais assume uma natureza ocasional, por contraste ao voluntariado regular exercido nas delegações

internacionais, possivelmente justificado pela condição intrínseca ao voluntariado internacional supra mencionada, o qual pode, por sua vez, assumir diversos formatos (e.g. voluntariado missionário).

Adicionalmente traçamos um perfil sociodemográfico dos voluntários das 18 ONGD que afirmaram ter voluntários. Neste sentido, apuramos que a idade dos voluntários mais novos compreendia-se entre os 6 e os 45 anos, com uma média de 21,1 anos, e dos voluntários mais velhos residia entre os 29 e os 93 anos, com uma média de 54,8 anos. Tal, evidencia um perfil jovem e remete para o escalão etário, genericamente, associado à idade ativa, em linha quer com o estudo realizado por Amaro et al. (2012, p. 40) que estimou a prevalência de voluntários com idades compreendidas entre 26 a 65 anos de idade (87,3%), independentemente do tipo de voluntariado exercido, quer com os dados apurados pelo INE e CASES (2013), em que 13,1% dos voluntários detinha entre 25 e 44 anos de idade e 12,7% encontravam-se na faixa etária dos 45 aos 64 anos.

Em termos de habilitações literárias, os dados recolhidos de nove ONGD com informação válida (50,0% do total)²⁰⁶ apontavam para uma escolarização elevada dos voluntários, ao nível ensino superior (sendo que numa das ONGD os níveis de escolaridade dos seus voluntários distribuía-se pelo ensino superior, habilitações inferiores ou equivalentes ao 9º ano de escolaridade e entre o 9º e o 12º ano). Genericamente, os resultados obtidos alinham-se com a tendência para a correlação do exercício do voluntariado e o nível elevado de escolaridade verificada noutros estudos de âmbito nacional (cf. Amaro et al., 2012; INE & CASES, 2013), bem como ao nível europeu (Comissão Europeia, 2010b).

Gestão dos trabalhadores assalariados

Quando questionadas sobre o grupo funcional responsável pela GRH assalariados, 61,9% (13 de um total de 21 organizações) assinalaram que se trata de uma tarefa desempenhada pelos técnicos superiores e 38,1% (8) apontaram a direção estatutária. De salientar que do total dos técnicos superiores, uma organização identificou a existência da figura do gestor de recursos humanos. Neste caso em concreto, trata-se de uma organização classificada como sendo de grande dimensão e, portanto, composta por mais de 40 trabalhadores remunerados.

Em seguida, procuramos identificar a existência de ferramentas de GRH segundo os grupos funcionais referentes aos «técnicos superiores», aos «profissionais qualificados» e aos

²⁰⁶ Do total das 18 ONGD que afirmaram ter voluntários, quatro não responderam à questão sobre as habilitações literárias dos seus voluntários e cinco apresentaram erro no preenchimento. As percentagens calcularam-se, por isso, tendo em conta o total das nove organizações que responderam a esta questão.

«indiferenciados» (Tabela 5.18) e apuramos a primazia da aplicação de ferramentas de gestão aos primeiros. Considerando, transversalmente, os diferentes grupos funcionais verificamos que as reuniões periódicas de balanço e troca de informação, análise e descrição de funções e os procedimentos de recrutamento e seleção são as principais ferramentas implementadas, o que remete, genericamente, para as etapas iniciais de um processo gestionário.

Tabela 5.18 – Distribuição das ferramentas de GRH, segundo o grupo funcional

Ferramentas de GRH	Técnicos superiores		Profissionais qualificados		Indiferenciados	
	N	%	N	%	N	%
Análise e descrição de funções	16	76,2	14	73,7	9	56,3
Avaliação de desempenho	8	38,1	7	36,8	5	31,3
Reunião de confronto sobre a avaliação do desempenho	8	38,1	10	52,6	6	37,5
Definição de plano de desenvolvimento profissional	5	23,8	4	21,1	2	12,5
Diagnóstico de necessidades de formação	11	52,4	11	57,9	8	50,0
Procedimentos de recrutamento e seleção	14	66,7	14	73,7	10	62,5
Plano de integração e acompanhamento na organização	9	42,9	7	36,8	4	25,0
Plano de formação	10	47,6	8	42,1	5	31,3
Reuniões periódicas de balanço e troca de informação	19	90,5	16	84,2	9	56,3
Gestão de carreiras	2	9,5	2	10,5	1	6,3
Desvinculação/ Gestão de saídas	3	14,3	3	15,8	1	6,3

Fonte: Autora, a partir de dados recolhidos no inquérito por questionário.

O plano de integração, a avaliação do desempenho dos recursos humanos e a definição de um plano de formação aplicam-se por menos de 50,0% das organizações analisadas e direccionam-se, sobretudo, aos técnicos superiores. No que concerne ao plano de desenvolvimento profissional e à gestão de carreiras, registamos uma incidência bastante reduzida. A preocupação destas organizações não parece, deste modo, recair numa gestão promotora de motivação, da satisfação e da retenção dos recursos humanos na organização. No cômputo geral, os resultados obtidos sugerem uma GRH de carácter mais imediatista, ou seja, perspectivada no curto prazo, em detrimento de uma GRH estratégica. Esta última ancorar-se-ia, por sua vez, em ferramentas de desenvolvimento pessoal e profissional em linha com a missão e objetivos organizacionais, conforme argumentou Akingbola (2006).

Tomando como referência a proposta analítica de Ridder e McCandless (2010), a GRH efetuada pela grande maioria das ONGD inquiridas parece aproximar-se da vertente administrativa da tipologia referenciada, refletindo organizações com ausente ou baixa orientação estratégica e um reduzido investimento na motivação dos seus recursos humanos, o que presumimos equivaler a práticas gestionárias com menor orientação para a

profissionalização. Este cenário pode evidenciar o efeito pernicioso, apontado por Anheier (2005), em torno da influência do financiamento na estabilidade dos recursos humanos numa organização não lucrativa. Se, por um lado, é passível de refletir a insustentabilidade financeira das ONGD analisadas e, portanto, a dificuldade em apostar na implementação de uma estratégia gestonária de longo-prazo, por outro a ausência de uma GRH estratégica aventa uma maior rotatividade dos mesmos e a perda de capital humano, social, cultural e, possivelmente, também financeiro.

Nesta linha de pensamento, o recrutamento e a retenção de recursos humanos qualificados e motivados no sector não lucrativo passa pela operacionalização de uma GRH estratégica que envolve a provisão de compensações competitivas (Akingbola, 2006), perspectivadas como complementos de remuneração. A valorização das recompensas não monetárias é de extrema importância tendo em conta a dificuldade de superar a motivação salarial, cuja competitividade é liderada pelo sector privado lucrativo (Handy et al., 2007). Deste modo, trata-se de relevar as recompensas intrínsecas de atração e motivação dos recursos humanos das organizações não lucrativas (Akingbola, 2006), bem como as recompensas extrínsecas indiretas (Mathis & Jackson, 2011). A este respeito, apuramos que 81,8% (18) de um total de 22 ONGD²⁰⁷ não provisionavam complementos de remuneração, 9,1% (2) das organizações aplicavam recompensas extrínsecas indiretas e recompensas intrínsecas, 4,5% (1) provisionavam recompensas extrínsecas diretas e indiretas e 4,5% (1) aplicavam recompensas intrínsecas.

Não obstante a valorização destas recompensas na atração e retenção dos recursos humanos, a questão salarial assume igualmente relevância. Com efeito, a partir dos anos 90 do século XX, também as recompensas financeiras, além das de carácter moral, passaram a ser encaradas como fatores de motivação e retenção de recursos humanos nas ONGD (Fowler, 2002b). Aliás, argumenta-se a existência de uma linha ténue entre a missão social, por um lado, como elemento motivacional para trabalhar no sector da economia social independentemente do critério salarial e, por outro, como justificativa para os baixos salários no sentido do fomento de uma situação de precarização laboral. De facto,

A percepção dos trabalhadores remunerados das organizações não lucrativas como “missionários” ou “voluntários profissionais” é usada como justificação para os baixos salários e longas horas de trabalho, especialmente nas Instituições Particulares de Solidariedade Social. Isto conduz a uma baixa retenção dos trabalhadores procurando muitos dos mais qualificados ingressar em organizações públicas ou privadas lucrativas (Franco et al., 2005, p. 29).

Ainda que o confronto do quadro salarial entre os assalariados de organizações não lucrativas e dos sectores público ou privado lucrativo não apresente, em termos empíricos,

²⁰⁷ Nesta pergunta, uma ONGD não foi considerada na medida em que não tem trabalhadores assalariados.

ilações consensuais, perspectiva-se que os primeiros auferem, no exercício de funções semelhantes, remunerações inferiores face aos demais sectores de atividade (Handy et al., 2007). Na tentativa de contribuir para este debate no domínio nacional, e atendendo a que se trata de um problema que afeta, em diferentes graus, as ONGD inquiridas (Tabela 5.19), estimamos o quadro salarial (salário líquido médio) para os diferentes grupos funcionais remunerados e a diferença salarial entre homens e mulheres.

Deste modo, e no que diz respeito aos técnicos superiores com funções de chefia, observamos que de um total de 51 casos referidos, 76,5% (39) são mulheres. Em termos comparativos, as mulheres auferem um vencimento que varia entre 854,00€ e 2.650,00€, apresentando uma média de 1.420,78€ e os homens entre 854,00€ e 3.536,00€, com uma média de 1.892,83€. Segundo os dados recolhidos, a base do salário líquido entre homens e mulheres é a mesma, contudo o teto salarial regista uma diferença de 886,00€, em benefício dos primeiros. A diferença salarial entre homens e mulheres apresenta uma média de 472,05€ e revela, por isso, que neste grupo funcional, os assalariados do sexo masculino auferem um vencimento superior comparativamente às mulheres.

Os técnicos superiores sem funções de chefia, num total de 84 casos identificados, são maioritariamente mulheres (81,0% - 68), as quais auferem um vencimento que varia entre 800,00€ e 1.700,00€, apresentando uma média de 1.097,58€. Por contraste, o salário dos homens varia entre 850,00€ e 1.700,00€, com uma média de 1.234,88€. Atendendo a estes dados, a base do salário líquido apresenta uma diferença de 50,00€ em benefício dos homens e o teto salarial é igual entre homens e mulheres. A diferença salarial entre homens e mulheres para este grupo funcional apresenta uma média de 137,30€. Neste sentido, os assalariados masculinos que integram este grupo funcional auferem, em média, um vencimento relativamente superior por comparação às mulheres.

No que concerne o pessoal qualificado operacional verificamos que de um total de 61 casos, 75,4% (46) são do sexo feminino. Analisando a tabela salarial para este grupo funcional, as mulheres auferem um vencimento que varia entre 133,00€ e 1.603,00€, apresentando uma média de 801,00€ e os homens recebem entre 120,00€ e 1.528,00€ com uma média de 863,50€. Ao nível da base, a diferença salarial é de 13,00€ e o teto salarial corresponde a uma diferença de 75,00€. A diferença salarial entre os trabalhadores do sexo masculino e feminino para este grupo funcional apresenta uma média de 62,50€, sendo que os primeiros auferem, em média, um vencimento superior comparativamente aos segundos.

O grupo funcional atinente ao pessoal qualificado administrativo congrega menos trabalhadores, sendo que num total de 17 casos identificados, 82,4% (14) são mulheres. Estas

auferem um vencimento que varia entre 500,00€ e 1.245,00€ apresentando uma média de 866,38, por contraste aos homens cujo leque salarial varia entre 650,00€ e 1.200,00€, com uma média de 900,00€. A base do salário líquido para este grupo funcional é mais baixo para as mulheres, com uma diferença de 150,00€, todavia o teto salarial apresenta-se um pouco mais elevado, que se traduz numa diferença de 45,00€ em benefício das mulheres. A diferença salarial entre os trabalhadores do sexo masculino e feminino para este grupo funcional apresenta uma média de 33,62€, sendo que os homens que integram este grupo funcional auferem, em média, um vencimento superior comparativamente às mulheres.

De salientar, ainda, que poucas ONGD integram pessoal indiferenciado no seu volume de RH, sendo que num total de 8 assalariados identificados, 87,5% (7) eram mulheres. À semelhança dos demais grupos funcionais, também esta categoria profissional é marcada pela diferença salarial em benefício dos trabalhadores do sexo masculino. Com efeito, segundo os dados recolhidos, as mulheres auferem um vencimento que varia entre 300,00€ e 1.053,00€, com uma média de 700,00€ e o único homem identificado auferir 900,00€ no exercício das suas funções.

À luz dos dados apurados, as ONGD estudadas apresentaram, portanto, uma desigualdade de vencimentos entre homens e mulheres, cuja diferença salarial se determinou mais ou menos acentuada dependendo da categoria profissional, mas quase sempre em desvantagem para os trabalhadores do sexo feminino.

No seguimento da caracterização das práticas de gestão dos trabalhadores assalariados e de modo a identificar, junto das ONGD, os problemas que enfrentam precisamente na gestão dos seus recursos humanos, recorremos ao *Optional Organizational Survey Module* (Salamon & Anheier, 1996, citados por United Nations, 2003) supra mencionado, cuja adaptação e resultados ilustramos na Tabela 5.19. Embora a distribuição obtida revele um cenário relativamente disperso, é curioso notar que, genericamente, as 23 ONGD declararam não ser, ou ser pouco, afetadas pelos seis tipos de problemas elencados. A tendência observada aponta para o peso reduzido que os problemas relativos aos recursos humanos e à sua gestão assumem no universo das organizações analisadas.

Com efeito, a maioria destas entidades referiu que a falta de formação para os recursos humanos (69,9% - 14), bem como a desmotivação dos mesmos (43,5% - 10) as «afetam pouco» e que a dificuldade de contratação de pessoas competentes e a profissionalização insuficiente do pessoal (39,1% - 9 *ex aequo*) «não as afetam». Na mesma lógica, 34,8% (8 *ex aequo*) das organizações referiram que os conflitos internos entre recursos humanos «não as afetam» ou

«afetam pouco», indiciando que os problemas subjacentes à GRH condicionam parcamente a prossecução do trabalho desenvolvido pelas mesmas.

A exceção encontrada diz respeito aos baixos salários e compensações que, no cômputo geral, evidenciaram um maior grau de afetação das organizações inquiridas. Em termos concretos 30,4% (7) indicaram que os baixos salários e compensações as «afetam pouco», todavia a mesma percentagem de organizações referiu que as «afetam» e 17,4% (4) declararam que as «afetam gravemente». As representações dos entrevistados revelam, portanto, que as ONGD nacionais recrutam recursos humanos qualificados, competentes e genericamente motivados, apontando os baixo salários e compensações como o problema inerente à GRH que mais as afeta.

Tabela 5.19 – Distribuição das organizações, segundo o grau de afetação dos problemas com os recursos humanos e ao nível da gestão

Problemas com RH e de Gestão	Dificuldade contratação pessoas competentes		Baixos salários e compensações		Profissionalização insuficiente do pessoal		Falta de formação para os RH		Desmotivação dos RH		Conflitos internos entre RH	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Não afeta	9	39,1	3	13,0	9	39,1	3	13,0	8	34,8	8	34,8
Afeta pouco	5	21,7	7	30,4	8	34,8	14	60,9	10	43,5	8	34,8
Afeta	2	8,7	7	30,4	2	8,7	2	8,7	1	4,3	1	4,3
Afeta gravemente	1	4,3	4	17,4	0	0,0	0	0,0	1	4,3	1	4,3
Não se aplica	6	26,1	2	8,7	4	17,4	4	17,4	3	13,0	5	21,7
Total	23	100,0	23	100,0	23	100,0	23	100,0	23	100,0	23	100,0

Fonte: Autora, a partir de dados recolhidos no inquérito por questionário.

“Presentemente, os empreendedores sociais têm de recrutar talento sem ter a possibilidade de oferecer compensações a par com o mercado. Eles têm sucesso por inspirarem as pessoas e oferecerem um trabalho com significado” (Bornstein & Davis, 2010, p. 57). Reconhecendo que nem todas as organizações da economia social são socialmente empreendedoras, questionamos, ainda assim, em que medida a missão social e os princípios normativos configuradores deste sector de atividade encobrem contextos gestionários, no domínio organizacional, promotores de precarização salarial? Até que ponto o quadro salarial identificado junto das ONGD inquiridas é representativo da realidade do sector da economia social em Portugal e da sua reduzida competitividade salarial face aos demais sectores de atividade? O aprofundamento destas questões necessita de mais investigação, todavia consideramos que os dados obtidos, ainda que a título indicativo, constituem seguramente uma base empírica para reflexão e exploração futura, dado o incipiente número de estudos a respeito.

Gestão do Voluntariado: o Plano de Voluntariado como ferramenta em discussão

Tomando como referência o quadro teórico-analítico do ciclo de gestão do voluntariado proposto por Vidal et al. (2007) e Salas (2009), e focando-nos na primeira etapa relativa à «Preparação» (planificação do processo e criação de procedimentos para a gestão do voluntário, incluindo a identificação de um responsável pelo mesmo), apuramos que do total de 18 ONGD que declararam ter voluntários, 38,9% (7) definiam um plano de voluntariado, o que traduz um carácter pouco estruturado da gestão do voluntariado, no seguimento da hipótese levantada no presente estudo. Acresce que a responsabilidade pela definição do plano de voluntariado nestas sete ONGD (Tabela 5.20) era assumida predominantemente pela direcção estatutária (71,4% - 5), seguindo-se os técnicos superiores com chefia (57,1 - 4), evidenciando uma responsabilidade centralizada nos órgãos com funções de chefia. Por conseguinte, reflecte um reduzido envolvimento dos diferentes *stakeholders* internos no processo de definição do plano de voluntariado.

Tabela 5.20 – Distribuição das organizações, segundo os membros envolvidos na definição do plano de voluntariado²⁰⁸

Membros envolvidos na definição do plano de voluntariado	N	%
Direção estatutária	5	71,4
Técnicos superiores com funções de chefia	4	57,1
Técnicos superiores sem funções de chefia	3	42,9
Operacionais	1	14,3
Outros voluntários	2	28,6
Toda a organização	1	14,3
Todos os membros da equipa onde o voluntário se insere	1	14,3
Gestores/formadores de voluntariado	1	14,3

Fonte: Autora, a partir de dados recolhidos no inquérito por questionário.

Na segunda fase do ciclo de gestão do voluntariado, relativa à «definição» e que compreende a identificação do perfil do voluntário e a respetiva seleção (cruzamento das competências com a função a desempenhar), apuramos que 88,9% das organizações (16 do total das 18 ONGD com voluntários)²⁰⁹ selecionavam voluntários. Os elementos mais valorizados no processo de seleção (Tabela 5.21) eram, sobretudo, o compromisso institucional (62,5% - 10), seguindo-se a flexibilidade e a capacidade de adaptação, bem como a atitude pró-ativa e a capacidade de resolução de problemas (50,0% - 8 *ex aequo*).

²⁰⁸ Tratou-se de uma pergunta de escolha múltipla.

²⁰⁹ As percentagens calcularam-se em função do total de 16 ONGD que responderam a esta questão.

De notar, a reduzida incidência de ONGD que valorizavam as competências técnicas no domínio de especialidade e a capacidade de comunicação e de relacionamento (25,0% - 4 *ex aequo*), bem como a formação de base e a experiência profissional (18,8% - 3 *ex aequo*). As ONGD inquiridas parecem conferir, deste modo, uma maior importância aos princípios de responsabilidade e de compromisso com a organização e a determinadas competências pessoais, e secundarizar as competências formativas e profissionais dos voluntários para o exercício de funções no seio das organizações.

Tabela 5.21 – Distribuição dos elementos mais valorizados na seleção de voluntários²¹⁰

Elementos valorizados na seleção de voluntários	N	%
Compromisso institucional	10	62,5
Flexibilidade e capacidade de adaptação	8	50
Atitude pró-ativa e capacidade de resolução de problemas	8	50
Capacidade de trabalho em equipa	7	43,8
Capacidade de trabalhar com autonomia e desenvolver iniciativas	7	43,8
Disponibilidade horária	5	31,3
Compromisso com os Direitos Humanos e a Luta contra a Pobreza	5	31,3
Competências técnicas no domínio de especialidade	4	25
Capacidade de comunicação e relacionamento	4	25
Formação de base	3	18,8
Experiência profissional	3	18,8
Pertença a grupos ou crenças específicos	1	6,3
Competências pessoais e relacionais	1	6,3
Identificação com a filosofia e modo de atuação da instituição	1	6,3

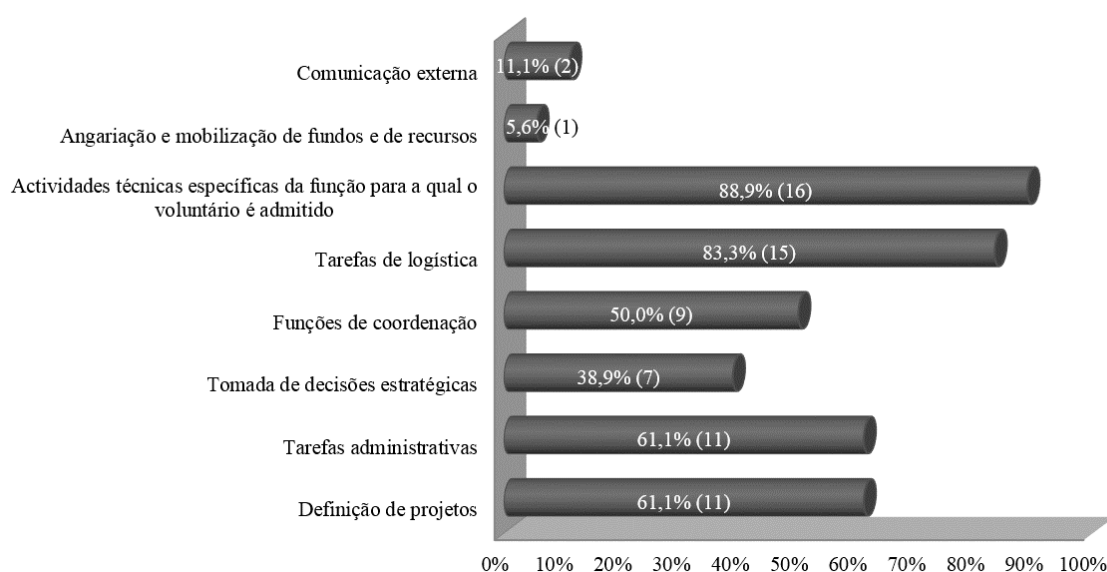
Fonte: Autora, a partir de dados recolhidos no inquérito por questionário.

No que concerne às funções desempenhadas pelos voluntários (Gráfico 5.3), e considerando que se tratou de uma pergunta de resposta múltipla, apuramos que as atividades técnicas específicas da função para a qual são admitidos assumiam preponderância no seio das 18 ONGD analisadas (88,9% - 16), seguindo-se as tarefas de carácter logístico (83,3% - 15). Curiosamente, os resultados obtidos sugerem uma descoincidência entre a função que os voluntários desempenham e o perfil valorizado na fase de seleção. Por um lado, os voluntários das ONGD inquiridas exerciam preponderantemente atividades técnicas no domínio da especialidade, por outro, não era dos elementos mais valorizados no processo de seleção.

Destaque, também, para o exercício de tarefas administrativas e de definição de projetos (61,1% - 11 *ex aequo*) por parte dos voluntários, bem como para o desempenho de funções de coordenação (50,0% - 9), contudo os resultados obtidos apontam, no cômputo geral, para o exercício de funções de natureza predominantemente técnica e operacional.

²¹⁰ Tratou-se de uma pergunta de resposta múltipla.

Gráfico 5.3 – Funções dos voluntários



Fonte: Autora, a partir de dados recolhidos no inquérito por questionário.

Ainda no âmbito desta etapa do ciclo de gestão do voluntariado, saliente-se a diversidade de métodos de recrutamento, conforme sistematizados por Hernández et al. (2004) e Salas (2009). A este propósito e do total de 18 ONGD com voluntários, apuramos que em 38,9% (7) dos casos o método de recrutamento consistia no contacto por parte dos próprios potenciais voluntários e em 33,3% (6) funcionava o modo do “passa a palavra” entre voluntários da organização e os seus conhecidos. Este último encontra-se, genericamente, em linha com as evidências empíricas de outros estudos que o invocam como o método mais frequente de recrutamento de voluntários (cf. Delicado et al., 2002; Hernández et al., 2004). A colocação de anúncios de recrutamento e a organização de campanhas foram os mecanismos menos aplicados pelas ONGD inquiridas, 16,7% (3) e 11,1% (2) respetivamente.

Na presente pesquisa estabelecemos, ainda, uma correspondência entre as etapas do ciclo de gestão do voluntariado e um conjunto de ferramentas gestionárias que assumimos como inerentes ao plano de voluntariado supra mencionado (Tabela 5.22). Nesta linha de raciocínio, verificamos que das sete organizações que definiam um plano de voluntariado, todas aplicavam um plano de integração e acompanhamento na organização e 85,7% (6 *ex aequo*) realizavam um diagnóstico de necessidades de formação e um plano de formação, bem como o reconhecimento dos voluntários. Estes resultados apontam para a primazia da etapa relativa ao «acolhimento», seguida do «reconhecimento», bem como de algumas ferramentas associadas à etapa do «desenvolvimento», ou seja, as etapas intermédias do ciclo de gestão do voluntariado.

Tabela 5.22 – Distribuição das organizações que definem um plano de voluntariado, segundo as ferramentas de gestão de voluntários²¹¹

Etapas	Ferramentas de gestão de voluntários	Sim		Não	
		N	%	N	%
Definição	Procedimentos de recrutamento e selecção	5	71,4	2	28,6
Acolhimento	Plano de integração e acompanhamento na organização	7	100,0	0	0,0
Desenvolvimento	Avaliação de desempenho	3	42,9	4	57,1
	Reunião de confronto sobre a avaliação do desempenho e definição de plano de desenvolvimento profissional	4	57,1	3	42,9
	Diagnóstico de necessidades de formação	6	85,7	1	14,3
	Plano de formação	6	85,7	1	14,3
	Reuniões periódicas de balanço e troca de informação	4	57,1	3	42,9
	Motivação	5	71,4	2	28,6
Reconhecimento	Reconhecimento	6	85,7	1	14,3
Desvinculação/ Gestão de saídas	Desvinculação/ Gestão de saídas	4	57,1	3	42,9

Fonte: Autora, a partir de dados recolhidos no inquérito por questionário.

Pelo contrário, registamos uma menor aplicação de outras ferramentas concernentes à etapa do «desenvolvimento» e, também, uma menor importância conferida à etapa da «desvinculação/ gestão de saídas». De facto, as ferramentas menos aplicadas parecem evidenciar uma prática gestionária pouco estratégica, no sentido de promover a motivação e a retenção dos voluntários na organização. Ainda que 71,4% (5 *ex aequo*) das ONGD inquiridas atribua importância aos procedimentos de recrutamento e de selecção e à motivação dos mesmos, a distribuição apurada aponta para uma gestão do voluntário de cariz funcionalista e focada no curto prazo, considerando que se valorizam primordialmente as ferramentas de integração, seguindo-se o desenvolvimento de competências para o desempenho das atividades no seio da organização.

Logo, deduzimos que as ONGD analisadas secundarizam as ferramentas de avaliação e de desenvolvimento profissional genericamente associadas à promoção da retenção e de uma relação futura com o voluntário após a sua saída da organização. Convém, todavia, ressaltar que o número bastante limitado de organizações que definem planos de voluntariado condiciona a identificação de tendências marcadamente representativas.

De salientar, ainda, que a dificuldade em recrutar e em gerir voluntários (Salamon & Anheier, 1996, citados por United Nations, 2003) afeta as ONGD inquiridas em graus diferentes (Tabela 5.23). Curiosamente, duas ONGD que não têm voluntários responderam à

²¹¹ Tratou-se de uma pergunta de resposta múltipla.

pergunta e, se no caso de uma das organizações, estes problemas a «afetam pouco», a outra declarou que o recrutamento de voluntários «não a afeta», todavia a gestão dos mesmos «afeta-a gravemente», o que por sua vez poderá explicar a ausência dos mesmos no domínio organizacional.

Tabela 5.23 – Distribuição das organizações, segundo o grau de afetação de problemas com os voluntários

Problemas com voluntários	Dificuldade em recrutar voluntários		Dificuldade em gerir voluntários	
	N	%	N	%
Não afeta	6	26,1	5	21,7
Afeta pouco	6	26,1	6	26,1
Afeta	6	26,1	7	30,4
Afeta gravemente	2	8,7	2	8,7
Não se aplica	3	13,0	3	13,0
Total	23	100,0	23	100,0

Fonte: Autora, a partir de dados recolhidos no inquérito por questionário.

Importa também referir que as razões para a inexistência de voluntários em 21,7% (5) das ONGD inquiridas prendem-se com a ausência de tradição de voluntariado na organização (40,0% - 2), com a difícil articulação entre os voluntários e restantes membros da organização, a falta de dinamização e a receção ou procura de colaborações voluntárias em função das necessidades da organização (20,0% - 3 *ex aequo*). Os resultados obtidos permitem complementar os motivos apontados no estudo de Delicado et al. (2002), designadamente a pouca oferta de voluntários, a preferência pelo recrutamento de trabalhadores assalariados, a insatisfação com a formação desadequada dos voluntários e a perceção que estes promovem conflitos internos com os assalariados.

No cômputo geral retenha-se que 18 das 23 ONGD analisadas têm voluntários na sua estrutura organizacional, os quais são selecionados com base, sobretudo, no seu compromisso com a organização, na pró-atividade e na capacidade de resolução de problemas, e exercem principalmente funções técnicas e logísticas. A gestão do voluntariado materializada, no âmbito deste estudo, através da definição de um plano de voluntariado por parte das organizações parece ser pouco valorizada. Desde logo, o reduzido número de ONGD que definem planos de voluntariado condiciona a identificação de traços caracterizadores e indicativos de um posicionamento destas organizações face à temática, porém, revela-se de *per se* representativo da realidade social.

Considerando, por um lado, que o investimento efetivo na gestão e na formação dos voluntários fomenta a sua atração, o compromisso e a retenção numa organização (Cnaan &

Cascio, 1998; Anheier, 2005, p. 259; Hager & Brudney, 2004), por outro, envolve recursos financeiros. Deste modo, a reduzida tendência das ONGD analisadas para a definição de um plano de voluntariado poderá explicar-se, em parte, pelos custos decorrentes de uma gestão mais estruturada e profissionalizada (enquanto conceito assumido na pesquisa), a qual é dificultada pela condição de insustentabilidade financeira genericamente vivenciada por estas entidades.

Ainda assim, apuramos que as sete ONGD que declararam elaborar planos de voluntariado tendia a privilegiar as etapas iniciais do ciclo de gestão de voluntariado, particularmente o acolhimento, bem como algumas ferramentas atinentes à etapa intermédia, com destaque para o diagnóstico de necessidades de formação, para o plano de formação e para o reconhecimento dos voluntários. Ora, a valorização do reconhecimento pelas ONGD inquiridas alinha-se com as perspetivas teóricas sobre a temática, atendendo a que aprofunda o compromisso e a melhoria do desempenho (Cnaan & Cascio, 1998). Em sede de estudos de caso procuramos compreender se esta prática gestionária é contínua ou esporádica e como se materializa, a partir da classificação apresentada por Hernández et al. (2004), Vidal et al. (2007) e Salas (2009).

Acresce a formação dos voluntários, de resto prevista na legislação nacional, e cujos resultados obtidos apontam, com base na classificação apresentada no estudo de Serapioni et al. (2013), para a promoção de formação básica (de enquadramento na organização) e técnica (focada nas necessidades identificadas no exercício de funções), secundarizando a formação resultante do trabalho realizado, a qual assumimos como uma modalidade de formação associada ao processo de avaliação do desempenho e, portanto, de base contínua. Tendo em conta a sua reduzida incidência face à aplicação de outras ferramentas atinentes à etapa intermédia, aferimos que a prática gestionária da formação prioriza a satisfação das necessidades organizacionais mais imediatas, em detrimento de uma perspetiva de longo-prazo, assente na avaliação da eficácia da formação e dos respetivos impactos na organização, em linha com a perspetiva defendida por Hernández et al. (2004).

De igual modo, a etapa final do referido ciclo gestionário apresenta uma incidência inferior. A este propósito definimos o objetivo de analisar em sede de estudos de caso as práticas de desvinculação dos voluntários aplicadas pelas ONGD nacionais e o tipo de relação posterior comumente estabelecida. Tal, é importante na medida em que o processo de gestão de saída dos voluntários não tem, necessariamente, de significar uma rutura de contacto com os mesmos e a perda de outros tipos de capital (e.g. social).

Posto isto, os resultados obtidos sugerem que o valor social e económico do voluntariado é de alguma forma subvalorizado, tendo em conta que a maioria das ONGD inquiridas gere os

voluntários de forma que parece ser pouco profissionalizada. De facto, observamos que um número reduzido de organizações define planos de voluntariado e que quando tal ocorre centraliza-se nos órgãos com funções de chefia. Acresce que as ferramentas gestionárias aplicadas apontam para a satisfação das necessidades mais imediatas da organização, em detrimento de uma estratégia estruturada, de articulação do perfil do voluntário às funções que desempenha ou poderá desempenhar, de avaliação do seu trabalho, de retenção e/ou manutenção do contacto depois da sua desvinculação, bem como de promoção da realização pessoal e profissional dos voluntários que recrutam. No seguimento dos dados apurados extensivamente, pretendemos compreender, no estudo intensivo, se a aplicação de ferramentas de gestão do voluntariado representa um exercício planificado e que conjuga as motivações, expectativas e necessidades dos voluntários e das organizações promotoras, ancorado em direitos e responsabilidades mútuas.

2.2.5 Financiamento: a primazia dos recursos de procedência pública

Nesta dimensão analítica procuramos identificar a tendência das ONGD portuguesas para a (in)dependência financeira, a partir das suas duas fontes primordiais de financiamento e dos principais financiadores dos três projetos referenciados pelas mesmas como representativos da sua área prioritária de intervenção. Das 23 ONGD analisadas apuramos (Tabela 5.24) que a grande maioria (78,3% - 18) financiava-se através de subvenções do Estado, o que revela uma expressiva dependência de financiamento público nacional. De referir, embora com uma incidência substancialmente mais reduzida, os financiamentos europeus, os financiamentos provenientes de fundações e de institutos e as campanhas de angariação de fundos (21,7% - 5 *ex aequo*), assumidas no estudo como estratégia de diversificação de fontes de financiamento (envolvem atores de outra natureza institucional alternativos às proveniências tradicionais de fontes de receita) e, portanto, representativas de traços de profissionalização.

Tabela 5.24 – Distribuição das organizações, segundo as fontes de financiamento²¹²

Fontes de Financiamento	N	%
Subvenções estatais	18	78,3
Campanhas de angariação de fundos	5	21,7
Financiamentos europeus	5	21,7
Financiamentos de fundações e institutos	5	21,7
Fornecimento de produtos ou serviços no mercado	4	17,4
Donativos de particulares	4	17,4
Quotas e donativos de associados	2	8,7
Donativos de empresas	2	8,7
Rendimentos de património da organização	1	4,3

Fonte: Autora, a partir de dados recolhidos no inquérito por questionário.

Retendo a atenção na pertença sectorial das principais entidades financiadoras dos três projetos referenciados pelas ONGD inquiridas como representativos do trabalho que realizam, verificamos, num total de 62 respostas (Tabela 5.25), uma preponderância de financiamento público (79,0% - 49), dos quais 62,9% (39) advinham do Estado português e 16,1% (10) provinham de entidades europeias/internacionais. Atentemos que, no domínio nacional, o então IPAD surgiu como o principal financiador de 22 projetos de 14 ONGD. Se esta elevada incidência não é de estranhar dado que o cofinanciamento de projetos por este interlocutor público foi um dos critérios de seleção das ONGD a inquirir na presente investigação, também revela o papel fulcral do Estado no financiamento das atividades desenvolvidas por estas organizações. Com efeito, apenas oito organizações não identificaram o então IPAD como financiador de qualquer um dos três projetos apresentados. Deste modo, o resultado obtido corrobora a perspetiva evidenciada anteriormente em torno da dependência financeira das organizações analisadas face ao sector público.

Tabela 5.25 – Identificação das fontes de financiamento dos projetos, segundo a pertença sectorial e o domínio geográfico²¹³

Pertença sectorial das entidades financiadoras dos projetos		N	%
Sector Público	Nacional	39	62,9
	Internacional	10	16,1
	Subtotal	49	79,0
Sector Privado Lucrativo	Subtotal	1	1,6
Sector da Economia Social	Nacional	4	6,5
	Internacional	3	4,8
	Fundos próprios	5	8,1
	Subtotal	12	19,4
Total de respostas		62	100,0

Fonte: Autora, a partir de dados recolhidos no inquérito por questionário.

²¹² Tratou-se de uma pergunta em que os inquiridos podiam assinalar apenas duas opções de resposta.

²¹³ Tratou-se de uma pergunta de resposta aberta.

Tomando novamente como referência a Tabela 5.25, as ONGD inquiridas apontaram outras fontes de financiamento de projetos, nomeadamente entidades pertencentes ao sector da economia social (19,4% - 12), sendo que deste total, 8,1% (5) equivaliam a fundos próprios. Na tentativa de identificar a origem dos fundos próprios procedemos ao cruzamento com a forma jurídica e apuramos que das cinco organizações em questão, uma apresentou-se como Fundação e as demais como Associações, pelo que é possível tratar-se de fundos concernentes a rendimentos do património e a quotas de associados, respetivamente, e/ou resultantes da provisão de produtos e serviços no mercado.

De salientar, ainda, a fraca relação de financiamento entre as ONGD analisadas e o sector privado lucrativo, o que, de resto, é apontado pelas próprias organizações como uma das suas maiores dificuldades no âmbito da obtenção de financiamento. Quando questionadas sobre o grau de afetação de diferentes problemas atinentes ao financiamento (Tabela 5.26), as ONGD estudadas revelaram que a falta de doações individuais/ empresariais (47,8% - 11) e a ausência de contacto com potenciais fontes de financiamento (30,4% - 7) as «afetam gravemente».

Tabela 5.26 – Distribuição das organizações, segundo o grau de afetação dos problemas de financiamento

Problemas de financiamento	Falta de doações individuais/ empresariais		Falta de experiência angariação de fundos		Incapacidade para gerar excedentes económicos		Excessiva dependência financiamento estrangeiro		Pressão para gerar rendimento atividades comerciais		Falta de contacto com potenciais fontes de financiamento		Falta de apoio financeiro do governo	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Não afeta	1	4,3	2	8,7	2	8,7	5	21,7	5	21,7	2	8,7	2	8,7
Afeta pouco	1	4,3	6	26,1	5	21,7	6	26,1	3	13,0	3	13,0	7	30,4
Afeta	8	34,8	12	52,2	11	47,8	1	4,3	4	17,4	7	30,4	7	30,4
Afeta gravemente	11	47,8	1	4,3	3	13,0	4	17,4	2	8,7	7	30,4	5	21,7
Não se aplica	2	8,7	2	8,7	2	8,7	7	30,4	8	34,8	4	17,4	2	8,7
Não responde	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	4,3	0	0,0	0	0,0
Total	23	100,0	23	100,0	23	100,0	23	100,0	23	100,0	23	100,0	23	100,0

Fonte: Autora, a partir de dados recolhidos no inquérito por questionário.

Da lista de problemas que «afetam» estas organizações, destaque para a falta de experiência na angariação de fundos (52,2% - 12) e a incapacidade para gerar excedentes económicos (47,8% - 11), o que poderia traduzir-se numa pressão para gerar rendimentos provenientes de atividades comerciais. Todavia, verificamos que em 34,8% (8) dos casos esta pressão/problema

«não se aplica» e em 21,7% (5) «não afeta» as ONGD inquiridas. Curiosamente, 30,4% (7) das organizações identifica a falta de apoio financeiro do governo como um problema que as «afeta», contudo a mesma percentagem de organizações refere que as «afeta pouco». Uma possível explicação reside nos moldes da relação das ONGD analisadas com o Estado, em que este último é a fonte preponderante de financiamento ou, por contraste, as organizações encaram o Estado como uma de várias fontes de receitas, minimizando a desigualdade de poder e aumentando a sua autonomia gestonária e independência financeira.

Outra questão a abordar neste domínio temático prende-se com a débil política de mecenato existente em Portugal. O percurso travado pelas ONGD para a criação de um enquadramento legal promotor de uma política de mecenato para a cooperação tem sido longo. Embora o artigo 13.º da Lei nº 66/98 de 14 de outubro de 1998 (que aprova o Estatuto das ONGD) contemple o Mecenato para a Cooperação²¹⁴, tal disposição assume um carácter geral. A carência “de um quadro regulamentador que estimule o mecenato para a cooperação” (Ribeiro & Marques, 2002, p. 140) constitui, desde sempre, uma problemática assinalada pelas ONGD, que reivindicam que a sua conceção e implementação “poderia criar condições mais vantajosas para apoio a projetos por elas realizados” (Fernandes, 2005b, p. 130). De notar que

«já está melhor, mesmo assim; já está definido o que é, porque antigamente não sabíamos se íamos para o social, para o cultural ou não sei para onde, e agora já há mesmo o mecenato da Cooperação a dizer para onde ele vai, pelo menos estava, no último orçamento de Estado estava feito. Agora há realmente uma tentativa da própria Secretaria de Estado de promover o que é que a RSE, a responsabilidade corporativa para a Cooperação, mas ainda estamos muito longe disso, ainda é muito cá [em Portugal] e sente-se mesmo quando vão ao Fórum da Cooperação dar exemplos, é o cá. Portanto [...] está um bocadinho difícil de as puxar para esta área da Cooperação» (entrevista à então presidente da Plataforma Portuguesa das ONGD).²¹⁵

O debate em torno da configuração legal do mecenato em Portugal permanece, por isso, presente na agenda das ONGD e assume um carácter central na atuação da Plataforma Portuguesa das ONGD, patente nos diversos documentos que tem elaborado no sentido de promover uma cooperação para o desenvolvimento efetiva, transparente e menos burocrática. Vejamos, a propósito, as recomendações apresentadas, nomeadamente:

- a. Rever a Lei do Mecenato, por forma a facilitar e operacionalizar os mecanismos de acesso a financiamentos privados, inclusive a criação mecanismos de *basket funding*.
- b. Rever o mecanismo de consignação de 0,5% do IRS. O actual processo é excessivamente burocrático e regista atrasos de mais de 2 anos na transferência das verbas para as ONGD.
- c. Rever o tratamento fiscal das receitas geradas pelas organizações sem fins lucrativos (Plataforma Portuguesa das ONGD, 2012b, p. 4).

²¹⁴ O artigo n.º 3 da Lei nº 66/98 prevê o seguinte: “Aos donativos em dinheiro ou em espécie concedidos às ONGD e que se destinem a financiar projetos de interesse público, previamente reconhecidos como tal pelo Ministério dos Negócios Estrangeiros, será aplicável, sem acumulação, o regime do mecenato cultural previsto nos Códigos do IRS e do IRC”.

²¹⁵ Entrevista realizada a 24 de março de 2011.

As representações das organizações inquiridas acerca do grau de afetação dos problemas relativos às políticas governamentais e à legislação portuguesa no desenvolvimento do seu trabalho (Tabela 5.27) revelam algumas tendências marcantes que vale a pena destacar. Atendendo às recomendações da Plataforma Portuguesa das ONGD supra apresentadas, é curioso notar que quando questionadas sobre a intensidade de afetação de um mau enquadramento fiscal, 34,8% (8) das organizações referiram que é um problema que as «afeta pouco» e 30,4% (7) indicaram que «não as afeta» e em 13,0% (3) dos casos «não se aplica», o que indicia uma descoincidência de perspetivas entre algumas das ONGD respondentes e a sua entidade de representação institucional.

Relativamente à questão da debilidade da política de mecenato, os resultados recolhidos apontam para posições discordantes entre as organizações analisadas, na medida em que, por um lado, estas identificaram que se trata de um problema que as «afeta pouco» (34,8% - 8) e, por outro, «afeta-as gravemente» (30,4% - 7). Neste sentido, aferimos que algumas organizações levam a cabo a sua intervenção independentemente do apoio deste tipo de atores, mas para outras assume um grande constrangimento financeiro.

O posicionamento das ONGD inquiridas sobre o desajustamento das políticas públicas e o carácter disperso e incoerente da legislação nacional é mais consensual, apontando para um impacto direto na prossecução do seu trabalho. De facto, o desajustamento das políticas públicas foi identificado como um problema que «afeta gravemente» 43,5% (10) das ONGD analisadas e que «afeta» outras 39,1% (9). Por sua vez, a dispersão e incoerência da legislação «afeta» 43,5% (10) das organizações e «afeta gravemente» outras 30,4% (7).

Tabela 5.27 – Distribuição das organizações, segundo grau de afetação das políticas governamentais e da legislação nacional

Políticas governamentais e legislação	Mau enquadramento fiscal		Debilidade política de mecenato		Desajustamento das políticas públicas		Legislação dispersa e incoerente	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Não afeta	7	30,4	3	13,0	1	4,3	1	4,3
Afeta pouco	8	34,8	8	34,8	3	13,0	3	13,0
Afeta	2	8,7	4	17,4	9	39,1	10	43,5
Afeta gravemente	3	13,0	7	30,4	10	43,5	7	30,4
Não se aplica	3	13,0	1	4,3	0	0,0	1	4,3
Não responde	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	4,3
Total	23	100,0	23	100,0	23	100,0	23	100,0

Fonte: Autora, a partir de dados recolhidos no inquérito por questionário.

Em smula, os principais financiadores das ONGD analisadas são entidades pertencentes ao sector público, com maior incidência de fontes do domínio nacional, em particular o então IPAD, o que aventa uma situação de dependência de financiamento das primeiras face aos segundos para a execução do seu trabalho. O confronto destes resultados com a identificação dos problemas de financiamento que mais afetam estas organizações pode relacionar-se com o incipiente acesso a outras fontes de financiamento que, por conseguinte, permitam a sua diversificação enquanto estratégia gestionaria, relativamente consensualizada na literatura, para uma maior autonomização e estabilidade financeira (cf. Froelich, 1999; Fowler, 2000; 2002a; Carrol & Slater, 2009; Mitchell, 2014; Mendonça & Araujo, 2011).

Acresce a falta de experiência na angariação de fundos, de doações individuais e empresariais, a incapacidade para gerar excedentes económicos e a carência de contacto com potenciais fontes de financiamento assinaladas por um número significativo de ONGD (com diferentes variações), que indiciam a perpetuação de um *modus operandi* de sujeição a uma única ou preponderante fonte de financiamento. Segundo Krupenski (2004), a dependência de fundos públicos simboliza a conversão da missão destas organizações numa lógica de funcionamento assente na subcontratação dos seus serviços ou atividades pelo Estado.

A excessiva dependência de financiamento estrangeiro e a pressão para gerar rendimento a partir de atividades comerciais são os problemas com maior incidência na categoria «não se aplica». No primeiro caso, poderá dever-se à dificuldade das ONGD inquiridas acederem a financiamento internacional. No segundo, atendendo à insustentabilidade financeira destas organizações seria de esperar que um número significativo das mesmas sentisse pressão para a geração de atividades comerciais, aliás, alinhada ao facto de tratar-se de uma estratégica de financiamento mais recente e de progressiva aplicação, ainda que palco de debate e algumas críticas (Froelich, 1999). Ora, é provavelmente neste espaço de contestação que reside uma eventual justificação para os resultados apurados, nomeadamente o critério normativo da não lucratividade inerente a estas organizações. O desenvolvimento de atividades comerciais poderá representar uma estratégia de financiamento que as ONGD nacionais não estão dispostas a implementar por receio de promover, em última instância e conforme salienta Mitchell (2014), a desvalorização das iniciativas diretamente associadas à missão organizacional. Neste sentido, os resultados obtidos parecem ir ao encontro da perceção generalizada em torno da sua dependência financeira, sendo que

Tal dependência arrasta sempre consigo uma subserviência que se exprime na aceitação do mau funcionamento das instituições financiadoras, na orientação das suas estratégias por aquilo que os financiadores pretendem e na fragilidade estrutural decorrente da possibilidade de recusa de

financiamento num ano colocar em causa a existência da organização (Proença & Santos, 2012, p. 19).

Logo, a dependência de financiamento por parte das ONGD acarreta uma fragilidade identitária e o risco da perda da sua legitimidade, conforme debatido teoricamente. Não se trata, por exemplo, de romper a relação com o Estado, nomeadamente porque é uma fonte de possíveis receitas, e que alguns autores (cf. Defourny & Pestoff, 2008; Van de Poel, 2010) argumentam não ter que ser automática e forçosamente percecionada como contraindicada. A questão reside, em promover as potencialidades e a mobilização de recursos de diversos atores sectoriais numa relação de colaboração, encarada sob os princípios da participação e da horizontalidade da tomada de decisões, por oposição a uma lógica de desigualdade de poder.

2.2.6 Redes e parcerias: entre a abordagem estratégica e a instrumentalização

Squazzoni define capital social como “um conjunto de relações, crenças, e instituições que promovem a circulação de informação e a colaboração entre indivíduos com vista à ação coletiva e à produção social de bens coletivos” (2009, p. 877). A este respeito e na presente investigação, inspirando-nos na perspectiva de Iglesias e Carreras (2013), consideramos duas modalidades de relações de colaboração, designadamente as redes e as parcerias.

Relativamente às primeiras e no domínio nacional, apuramos que de um total de 22 organizações, 45,5% (10) integravam três redes, 22,7% (5 *ex aequo*) eram membros de uma ou de duas redes e 9,1% (2) não faziam parte de nenhuma rede.²¹⁶ Logo, a maioria das ONGD analisadas encontravam-se predominantemente integradas em mais do que uma rede nacional. No domínio internacional, e por ordem decrescente, estimamos que 31,8% (7) das organizações integravam uma rede, 27,3% (6) não faziam parte de qualquer rede, 22,7% (5) participavam em três e 18,2% (4) em duas redes. Genericamente, a distribuição encontrada é dispersa, ainda que seja possível identificar uma tendência para o envolvimento em redes, sobretudo ao nível nacional. Ora, tal parece coincidir com o posicionamento da entidade de representação institucional das ONGD portuguesas, a qual afirma que juntamente com

as suas associadas participam numa multiplicidade de redes locais, regionais e internacionais, formais e informais. Estas redes representam canais de informação e debate não apenas entre estas organizações, como também destas com as organizações estatais, com os poderes públicos e entidades transnacionais, em vários países e regiões (Plataforma Portuguesa das ONGD, 2011, p. 2).

²¹⁶ Tratou-se de uma pergunta de resposta aberta, com um limite máximo de inventariação de três redes e de três parcerias, quer no domínio nacional, quer internacional.

No que concerne a outra modalidade de relações analisada, as parcerias, e focando-nos no domínio nacional, verificamos que do total de 22 organizações, 63,6% (14) estabeleciam uma relação de parceria com, pelo menos, três parceiros, 22,7% (5) com dois parceiros, 9,1% (2) referiram uma relação de parceria e 4,5% (1) não mencionaram parceiros. A distribuição das ONGD inquiridas segundo as relações de parceria no domínio internacional evidencia uma maior incidência nos polos, ou seja, 50,0% (11) referiram três parceiros, todavia 27,3% (6) não apresentaram qualquer parceiro. De mencionar, ainda, que 18,2% (4) aludiram a uma parceria e 4,5% (1) a duas. No cômputo geral, vigora uma tendência positiva para o desenvolvimento de relações de parceria, sobretudo no domínio nacional.

Tomando como referência as três parcerias elencadas, procuramos identificar a respetiva pertença sectorial (Tabela 5.28), tendo apurado que em 31,8% (7) das ONGD as parcerias inventariadas distribuíam-se entre OES e o sector público, em 27,3% (6) das ONGD eram parcerias de natureza pública e em 22,7% (5) dos casos tratavam-se de OES. A combinatória encontrada relativamente às pertenças sectoriais das parcerias estabelecidas pelas ONGD inquiridas evidencia, deste modo, o ligeiro predomínio de relações com entidades públicas, a que se seguem as OES, e a fraca incidência de relações com o sector privado lucrativo.

Tabela 5.28 – Distribuição das organizações, segundo a pertença sectorial das suas parcerias e domínio geográfico

Pertença sectorial das parcerias	Nacionais		Internacionais	
	N	%	N	%
OES - Entidade pública - Entidade privada lucrativa	1	4,5	0	0,0
OES - Entidade pública	7	31,8	5	22,7
OES - Entidade privada lucrativa	0	0,0	0	0,0
Entidade pública - Entidade privada lucrativa	1	4,5	0	0,0
Entidade pública	6	27,3	2	9,1
Entidade privada lucrativa	1	4,5	0	0,0
OES	5	22,7	9	40,9
Sem estabelecimento de parcerias	1	4,5	6	27,3
Total	22	100,0	22	100,0

Fonte: Autora, a partir de dados recolhidos no inquérito por questionário.

No que respeita às parcerias internacionais, destacamos as relações com as OES (40,9% - 9). De notar, que 27,3% (6) das organizações analisadas não estabeleciam parcerias internacionais, o que é curioso dado o foco de atuação das ONGD na área da cooperação para o desenvolvimento. Os resultados apurados no domínio internacional revelam, portanto, uma maior tendência para o estabelecimento de relações de parceria com entidades da economia social, seguindo-se o sector público. As relações de parceria com o sector privado lucrativo são inexistentes.

Ainda no âmbito das relações interinstitucionais desenvolvidas pelas ONGD inquiridas, solicitamos que classificassem a intensidade das mesmas (Tabela 5.29). Genericamente, os resultados obtidos apontam para relações de intensidade de grau elevado, sobretudo, ao nível intrasectorial, ou seja, com as organizações congéneres e outras OES. A estas seguem-se, embora com uma incidência ligeiramente mais reduzida, as entidades da administração pública central e, logo depois, as instituições académicas.

Tabela 5.29 – Distribuição das organizações, segundo a intensidade das suas relações interinstitucionais

Intensidade relações interinsti- tucionais	1 – Mín.	2	3	4	5	6	7	8	9	10 – Máx.
Adm. pública central	4,3% (1)	- (0)	8,7% (2)	4,3% (1)	13,0% (3)	8,7% (2)	17,4% (4)	17,4% (4)	13,0% (3)	13,0% (3)
Adm. pública regional	20,0% (4)	13,0% (3)	- (0)	8,7% (2)	13,0% (3)	- (0)	8,7% (2)	8,7% (2)	13,0% (3)	4,3% (1)
Adm. pública local	4,3% (1)	8,7% (2)	- (0)	13,0% (3)	26,1% (6)	4,3% (1)	13,0% (3)	4,3% (1)	17,4% (4)	4,3% (1)
Sector privado lucrativo	4,3% (1)	- (0)	13,0% (3)	13,0% (3)	8,7% (2)	26,1% (6)	17,4% (4)	8,7% (2)	8,7% (2)	- (0)
Instituições académicas	- (0)	8,7% (2)	4,3% (1)	4,3% (1)	8,7% (2)	21,7% (5)	30,4% (7)	13,0% (3)	8,7% (2)	- (0)
Outras organizações congéneres	- (0)	- (0)	4,3% (1)	13,0% (3)	4,3% (1)	4,3% (1)	17,4% (4)	13,0% (3)	30,4% (7)	13,0% (3)
Outras OES	4,3% (1)	4,3% (1)	4,3% (1)	8,7% (2)	4,3% (1)	8,7% (2)	17,4% (4)	21,7% (5)	21,7% (5)	4,3% (1)
Meios de comunicação social	- (0)	17,4% (4)	4,3% (1)	- (0)	17,4% (4)	26,1% (6)	17,4% (4)	8,7% (2)	8,7% (2)	- (0)

Fonte: Autora, a partir de dados recolhidos no inquérito por questionário.

Os dados recolhidos foram confirmatórios da predominância supra apresentada de relações de parceria com OES e com o sector público. Considerando os diferentes níveis da administração pública, verificamos que a intensidade das relações com as instituições da administração pública local e regional apresenta-se díspar, com uma maior incidência no escalão «5» (intensidade moderada) no primeiro caso e uma distribuição bastante dispersa no segundo, embora com uma maior incidência no escalão de intensidade mais baixa. Tal, indicia uma relação pouco intensa das ONGD analisadas com estes atores institucionais, nomeadamente quando comparados com a administração pública central.

Prosseguindo na lógica de identificação dos atores institucionais com quem as ONGD inquiridas têm mais proximidade, salientamos as relações com o sector privado lucrativo e com os meios de comunicação social, em que 26,1% (6 *ex aequo*) das organizações apontaram o nível «6» da escala definida, e que classificamos como de intensidade intermédia. Ora, o resultado obtido em torno do sector privado lucrativo parece contrariar a respetiva ausência de relações de parceria listada anteriormente. A Plataforma Portuguesa das ONGD (2012d), no âmbito do Contrato Programa estabelecido em 2009 com o então IPAD, tem levado a cabo iniciativas quer de aproximação aos *media* com vista à comunicação e à sensibilização em torno das temáticas da cooperação para o desenvolvimento, quer de reflexão sobre as potencialidades de articulação entre as ONGD e o sector privado lucrativo.

De facto, a entidade de cúpula das ONGD insta ao fortalecimento da relação entre estes atores, nomeadamente ao “reforço da ligação das empresas e associações empresariais a programas como o INOV *Mundos* e outros programas de promoção das competências pessoais e institucionais no âmbito da cooperação para o desenvolvimento” (Plataforma Portuguesa das ONGD, 2011, p. 5). Note-se que no IV Fórum de Alto Nível sobre a Eficácia da Ajuda, realizado em 2011, o sector privado lucrativo foi reconhecido como um dos atores com um papel importante no campo da cooperação para o desenvolvimento. A relevância concedida a este sector de atividade assumiu, também, destaque no Relatório do Parlamento Europeu (2011/2145(INI)) elaborado no âmbito deste Fórum. Mais recentemente, e no domínio nacional, o Seminário subordinado ao tema “As parcerias para o Desenvolvimento – ONGD e Empresas”²¹⁷ procurou debater o estabelecimento de potenciais relações de parceria entre estes dois tipos de atores institucionais, ressaltando o seu peso no âmbito da cooperação para o desenvolvimento.

Ainda a respeito das relações de parceria afetas aos três projetos representativos da atuação das ONGD estudadas, 45,5% (10 de um total de 22 organizações) identificaram entre quatro a seis atores, 31,8% (7) entre sete a nove e 22,7% (5) entre uma a três parceiros. A distribuição apurada aponta, deste modo, para uma orientação moderada em termos do estabelecimento de parcerias nos projetos que desenvolvem.

²¹⁷ Trata-se de um Seminário promovido pela Plataforma Portuguesa das ONGD, a ELO – Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Económico e a Cooperação, a SOFID - Sociedade para o Financiamento do Desenvolvimento, Instituição Financeira de Crédito, S.A. e a Fundação Calouste Gulbenkian e que se realizou em setembro de 2012. Neste evento, o Presidente da ELO apresentou o “Mecanismo de Apoio às Parcerias Internacionais – MAPI”, o qual pretende agilizar a materialização efetiva de relações de parceria entre as ONGD e as empresas.

Em seguida propusemo-nos a determinar em que se materializavam estas relações de parceria, pelo que solicitamos às organizações que identificassem qual o papel que as instituições parceiras assumiam nos três principais projetos por elas elencados (Tabela 5.30). De um total de 100 respostas obtidas, verificamos que em 33,0% (33) dos casos correspondia a financiamento e cofinanciamento, sendo possível aferir que as representações de algumas destas ONGD acerca do conceito de parceria parecem sobrepor-se ou imiscuir-se ao de financiador. De salientar, também, embora com uma significativa diferença, que 16,0% (16) das respostas incidia sobre o papel de representação e de apoio institucional, técnico e logístico.

Tabela 5.30 – Distribuição das respostas das organizações, segundo o papel da instituição parceira dos três projetos elencados²¹⁸

Papel da instituição parceira	N	%
Financiamento e cofinanciamento	33	33
Representação e apoio institucional, técnico e logístico	16	16
Implementação/ execução do projeto	9	9
Disponibilização de recursos e partilha de conhecimentos e experiências	8	8
Trabalho em rede	7	7
Consultoria	4	4
Coordenação no terreno	4	4
Promotor	4	4
Dinamização local	3	3
Responsabilidades por atividades	3	3
Certificação	1	1
Entidade formadora	1	1
Comprador	1	1
Fornecedor	1	1
Licenciamento	1	1
Responsabilidades globais no respetivo país	1	1
Prestação de serviços ao campo na sua área de intervenção	1	1
Apoio na elaboração, planeamento e avaliação	1	1
Participantes nos grupos de trabalho	1	1
Total de respostas	100	100,0

Fonte: Autora, a partir de dados recolhidos no inquérito por questionário.

Atendendo à importância conferida na literatura ao estabelecimento de relações de colaboração intra e intersectoriais e à premissa que assumimos da respetiva influência na promoção de organizações profissionalizadas, observamos que as ONGD inquiridas tendem para um foco colaborativo. Todavia, salientamos que o conceito encara-se, na presente pesquisa, como uma propensão para o estabelecimento de parcerias intra e intersectoriais e a integração em redes nacionais e internacionais, aferido em termos quantitativos. De acordo

²¹⁸ Tratou-se de uma pergunta aberta, em que solicitamos às ONGD que identificassem as três principais parcerias por cada projeto, perfazendo um limite máximo de nove parcerias. As percentagens calcularam-se em função do total de respostas.

com os resultados obtidos, as parcerias das ONGD analisadas veiculam-se, sobretudo, no domínio nacional e com as OES, verificando-se uma intensidade significativa das relações com as organizações congêneres, o que parece contrariar as evidências empíricas de outros estudos acerca desta família de organizações no contexto português.

Até que ponto a realidade apurada nesta pesquisa reflete uma tendência de superação da lógica de competição vigente entre as ONGD portuguesas apontada por Ribeiro e Marques (2002)? Trata-se de uma resposta gestionária estratégica ou funcionalista face à dificuldade de obtenção de determinados recursos? Tentaremos encontrar pistas de respostas a estas questões na fase qualitativa da pesquisa.

Destaque, ainda, para a incidência considerável de relações de parceria das ONGD analisadas com o sector público. Considerando que o papel dos parceiros dos projetos elencados por estas organizações é o de financiador, tal indicia uma relação funcionalista, e indicativa de parcerias passivas, segundo a aceção de Lewis (2007), centrada na aquisição de recursos financeiros. Portanto, aponta para uma lógica de dependência e, por conseguinte, de relações de poder desiguais, conforme sublinhado por Fowler (2002a).

2.2.7 Comunicação externa

A flexibilidade das fronteiras entre as dimensões analíticas e as influências recíprocas assumidas na pesquisa é notória na comunicação externa, enquanto dimensão que se articula, entre outras, com a obtenção de recursos de natureza variada e com a prestação de contas. “Um importante mecanismo frequentemente negligenciado por todos atores no campo da prestação de contas é uma boa estratégia de comunicação que ajude as ONG a chegar aos stakeholders que priorizem. A transparência é parte desse processo” (Jordan, 2005, p. 15).

A crescente importância da questão do reconhecimento sentida pelas organizações (relacionada com o potencial acesso a recursos) e a exigência pública para a legitimação da sua atuação, remete para práticas de reporte, canalizadoras de transparência. Se a publicação de informação é assumida como uma prática de transparência, o conceito de comunicação não se limita à divulgação pública e engloba o modo como é publicada para que possa ser analisada e tenha utilidade. Logo, implica que a informação publicada seja abrangente, frequente, em tempo útil e em formato acessível, em linha com o que é avaliado pelo IATI (WP-STAT – CAD/OCDE, 2013). De ressaltar que esta questão não foi explorada nesta pesquisa, contudo consideramos que seria relevante proceder ao seu aprofundamento, pelo que constitui uma pista para exploração futura, sobretudo porque progressivamente é alvo de debate e de medição no campo da cooperação para o desenvolvimento.

No presente trabalho, a dimensão de análise relativa à comunicação externa assenta no objetivo de identificar as ferramentas de comunicação mais utilizadas pelas ONGD inquiridas. A montante presumimos que uma estratégia de comunicação externa materializada no uso de diferentes ferramentas, e no envolvimento de diversos (potenciais) *stakeholders*, é indicativo de uma maior orientação para a profissionalização. Neste sentido, para identificar a estratégia de comunicação das ONGD em questão, consideramos um conjunto de indicadores, a saber: i) elaboração e distribuição de *newsletter*; ii) uso de plataformas digitais; iii) existência de uma *mailing list* atualizada e uso mais frequente; iv) meios de divulgação dos projetos da organização.

O uso da internet, nomeadamente em termos da criação de um *website* institucional “atraente e verdadeiramente esclarecedor é incontornável. A gestão de listas de e-mails de diversos *stakeholders* a quem se poderá enviar periodicamente informação relevante sobre a organização pode também ser vantajoso” (Andrade & Franco, 2007, p. 57). A este respeito, questionamos as 23 ONGD alvo de análise sobre a sua *mailing list*, em concreto se a mantinham atualizada, ao que 91,3% (21) responderam afirmativamente. Acresce que o uso mais frequente da *mailing list*²¹⁹ residia, para a grande maioria das organizações (95,2% - 20 do total de 21), na divulgação de atividades, a que se seguia, com uma diferença significativa, o propósito de mobilizar o público-alvo (52,4% - 11) e o contacto dos utilizadores (28,6% - 6). Com um valor espúrio, verificamos a utilização desta ferramenta para efeitos de comunicação interinstitucional (14,3% - 3), angariação e mobilização de fundos e divulgação de informação, propaganda e partilha de conhecimentos (9,5% - 2 *ex aequo*), prestação de serviços e mobilização de voluntários (4,8% - 1 *ex aequo*).

Assumindo, teoricamente, a relevância das *newsletters* no envolvimento dos *stakeholders*, os resultados empíricos apontam para uma respetiva valorização, dado que eram elaboradas por 73,9% (17) do total das 23 ONGD inquiridas. Atenda-se, contudo, que no mapeamento efetuado para o total das 128 ONGD portuguesas verificamos uma tendência contrária, dado que 56,3% (72) não identificavam no seu *website* institucional a elaboração de *newsletter*, por contraste a 38,3% (49). Questionadas as ONGD inquiridas sobre os destinatários das suas *newsletters* (Tabela 5.31), apuramos que se distribuíam, sobretudo, pelos trabalhadores da organização e parceiros (88,2% - 15 *ex aequo* do total de 17 ONGD), seguindo-se os

²¹⁹ Tratou-se de uma pergunta de resposta múltipla.

financiadores (82,4% - 14), logo depois os membros associados (76,5% - 13) e, com uma incidência bastante mais reduzida, a população em geral (52,9% - 9).

Tabela 5.31 – Distribuição das organizações, segundo os destinatários da *newsletter*²²⁰

Destinatários da <i>newsletter</i>	N	%
Trabalhadores da organização	15	88,2
Parceiros	15	88,2
Financiadores	14	82,4
Membros associados	13	76,5
População em geral	9	52,9
Ex-colaboradores/contactos na <i>mailing list</i> / organizações diversas/ pessoas que contactam a organização	4	23,5
Colaboradores e amigos da organização	2	11,8
Clientes/familiares de utentes	2	11,8
Voluntários	1	5,9
Jornalistas/responsáveis políticos/líderes de opinião	1	5,9
Doadores	1	5,9
Instituições de solidariedade	1	5,9
Empresas	1	5,9

Fonte: Autora, a partir de dados recolhidos no inquérito por questionário.

De destacar, ainda, que a publicação de informação no *website* institucional traduz uma prática de transparência por parte das organizações, o que, consequentemente, lhes permite consolidação institucional (Jordan, 2005). Neste sentido, funciona como uma ferramenta de potencial legitimação organizacional, conferindo-lhes reconhecimento público. A este respeito, todas as 23 ONGD declararam ter um *website* institucional. Saliente-se, todavia, que no presente estudo não procuramos analisar qualitativamente a informação publicada por estas organizações nas principais ferramentas de comunicação inventariadas pelas mesmas, ainda que consideremos tratar-se de uma questão merecedora de aprofundamento em investigações futuras.

Se o *email* e as *newsletters* digitais são ferramentas de comunicação importantes, os *media* sociais representam a possibilidade de uma interação constante e imediata (Kylander & Stone, 2012), pelo que vieram alterar a estratégia tradicional de comunicação das organizações não lucrativas face aos seus *stakeholders* (Dixon & Keyes, 2013). Assumindo que a adoção de plataformas digitais de *networking* social pelas organizações permite alargar a sua rede de relações e cujo envolvimento pode assumir diversas modalidades (Waters et al., 2009), apuramos que 82,6% (19 do total de 23) das ONGD inquiridas marcavam presença institucional no *Facebook* e 52,2% (12) tinham um blogue. Note-se, a propósito, que no âmbito das 128 ONGD portuguesas, o *Facebook* (68,0% - 87) surgiu, também, como a ferramenta mais usada

²²⁰ Tratou-se de uma pergunta de resposta múltipla.

do conjunto de ferramentas ou aplicações que integram os *media* sociais. Já o blogue era usado por 11,7% (15) organizações. No seguimento desta primeira análise, procuramos explorar, em sede de estudos de caso, se os *media* sociais assumem um papel complementar ou substituto às formas mais tradicionais de envolvimento numa organização e se a orientação dos mesmos reflete um carácter reativo (aplicação funcionalista) ou estratégico (combinatória de prestação de contas e de angariação de recursos).

Interessa, ainda, referir que 85,0% (17) de um total de 20 ONGD utilizava o *website* institucional como ferramenta de comunicação para divulgar os seus projetos (Tabela 5.32), o que não constitui surpresa considerando que todas as organizações inquiridas afirmaram ter esta ferramenta, conforme supra exposto. Refira-se, também, o recurso aos blogues, indicado por 50,0% (10) das ONGD. Curiosamente, as redes sociais, e em concreto o *Facebook*, apresentavam uma incidência inferior (30,0% - 6), o que parece tratar-se de uma ferramenta menos associada à divulgação de informação sobre projetos específicos e mais de uso genérico. De notar, igualmente, que 25,0% (5) das ONGD utilizavam as *newsletters* para divulgação dos seus projetos, embora a grande maioria das organizações analisadas tenha previamente declarado que procede à sua elaboração, assim como apenas 5,0% (1) das ONGD recorria à *mailing list*, quando apuramos que um número significativo de organizações mantinha uma *mailing list* atualizada e usava-a, precisa e predominantemente, para a divulgação de atividades.

Tabela 5.32 – Distribuição das organizações, segundo a ferramenta de comunicação usada para divulgar os três projetos elencados²²¹

Ferramenta de comunicação dos projetos	N	%
<i>Website</i> institucional	17	85
Blogues	10	50
Publicidade/ cartazes/ panfletos/ brochuras	7	35
Meios de comunicação social	7	35
Redes sociais	6	30
<i>E-letter</i> / <i>newsletters</i> /boletins informativos	5	25
Plataformas digitais	2	10
Ficha do projeto em suporte papel	2	10
<i>Mailing list</i>	1	5
Seminários, reuniões e congressos	1	5
Sistema <i>cluster</i> das Nações Unidas	1	5

Fonte: Autora, a partir de dados recolhidos no inquérito por questionário.

²²¹ Tratou-se de uma pergunta de resposta aberta. Duas ONGD não usavam ferramentas de divulgação dos seus projetos e uma classificamos como «não resposta», pelo que calculamos as percentagens em função do total das 20 organizações com informação válida.

Em sùmula, as ONGD inquiridas parecem valorizar as ferramentas de comunicaçaõ externa, dada a importància conferida à atualizaçaõ da *mailing list* para efeitos de divulgaçaõ genérica de atividades, à elaboraçãõ de uma *newsletter* (embora com menor incidência) e, ainda, ao uso do *Facebook* e, sobretudo, do *website*, enquanto ferramentas que afiguram-se como o “cartão de visita” das organizações.

3. Perfis de profissionalizaçaõ, sete dimensões em discussãõ

Este ponto do trabalho apresenta uma análise interpretativa das dimensões analíticas, e dos respetivos indicadores, que permitiram tipificar perfis de profissionalizaçaõ, tendo como objeto empírico as 23 ONGD nacionais. Com efeito, tratamos de construir uma matriz para identificar tendências suportada por indicadores intermédios com vista à mediçaõ das dimensões de análise definidas. De ressaltar que duas dimensões, a prestaçaõ de contas e as modalidades de financiamento, sustentam-se apenas num indicador²²², pelo que reafirmamos o carácter exploratõrio das mesmas. Acresce a exclusãõ de algumas variáveis de relevância teórica, dado que empiricamente não eram aferíveis por uma análise extensiva, pelo que assumimos, desde já, todas as limitações analíticas daí decorrentes.

Porém, importa referir que esta classificaçaõ assenta, paralelamente, em considerações analíticas e interpretativas e que é precisamente a estratégia combinada de critérios quantitativos com raciocínios interpretativos que confere coerência aos perfis de profissionalizaçaõ construídos. A classificaçaõ das organizações segundo traços indicativos de maior ou menor orientaçaõ para a profissionalizaçaõ, que conduziu à tipificaçaõ de perfis de profissionalizaçaõ, encontra-se estreitamente subordinada aos pressupostos teóricos assumidos no presente estudo. Neste sentido, não encerra em si afirmações absolutas sobre as práticas organizacionais e gestionárias destas entidades e a abordagem realizada apenas é válida de acordo com aqueles pressupostos, pelo que deve ser sujeita ao olhar crítico passível de aperfeiçoamento, na medida em que se trata de uma aproximaçaõ exploratõria ao estudo da temática. Este ponto decorreu, portanto, do duplo objetivo de tipificar os modelos organizacionais e gestionários das ONGD portuguesas e de seleccionar as organizações com perfis de profissionalizaçaõ contrastantes, as quais foram alvo de análise em profundidade, a partir de uma abordagem qualitativa.

²²² Face à fragilidade de alguns indicadores, decorrente da não aplicabilidade nas organizações, optamos por excluí-los da análise, sendo que noutros casos procedemos à agregaçaõ de indicadores de modo a obter maiores incidências de respostas.

3.1 As sete dimensões interpretadas numa análise de síntese

Os perfis de profissionalização tipificados no estudo radicam em sete dimensões de análise, designadamente, a estrutura de governação e modelos de liderança, a gestão estratégica, a prestação de contas, a GRH, as modalidades de financiamento, as redes e parcerias e a comunicação externa, suportadas por um total de 23 indicadores intermédios, conforme exposto no capítulo 3. Em seguida passamos a apresentar a classificação destas sete dimensões segundo quatro graus de orientação para a profissionalização (elevada, moderada, baixa e ausente) e a respetiva análise interpretativa.

Estrutura de governação e modelos de liderança

As ONGD portuguesas apresentam traços indicativos de maior ou menor grau de autonomia no processo de tomada de decisão, considerando quer a relação entre a direção técnica/executiva e a direção estatutária, quer a relação entre a equipa técnica e a direção técnica? A coordenação de projetos baseia-se em processos descentralizados ou centralizados na direção estatutária? Estas são perguntas a que pretendemos dar resposta na dimensão analítica referente à estrutura de governação e modelos de liderança. A este respeito, apuramos (Tabela 5.33) que as organizações analisadas evidenciavam, genericamente, um grau moderado de autonomia, quer da direção técnica face à direção estatutária (57,1% - 12 de um total de 21 ONGD), quer em termos de decisão técnica (55,0% - 11), ou seja, entre a equipa técnica e a direção técnica, ainda que com tendência para a pouca autonomia.

Tabela 5.33 – Distribuição das organizações, segundo o grau de autonomia no processo de tomada de decisão²²³

Grau de autonomia no processo de decisão	Direção técnica face à direção estatutária		Equipa técnica face à direção técnica	
	N	%	N	%
Elevada autonomia (9 a 10)	4	19,0	1	5,0
Moderada autonomia (6 a 8)	12	57,1	11	55,0
Baixa autonomia (3 a 5)	5	23,8	8	40,0
Ausente (1 a 2)	0	0,0	0	0,0
Total	21	100,0	20	100,0

Fonte: Autora, a partir de dados recolhidos no inquérito por questionário.

Adicionalmente trabalhamos com a variável original do inquérito por questionário relativa à identificação do grupo funcional responsável pela coordenação dos três projetos referenciados pelas próprias ONGD inquiridas como representativos da sua área prioritária de

²²³ Este apuramento resultou de uma escala de 10 graus que variava de «sem autonomia» até «total autonomia».

intervenção, com o propósito de identificar traços indicativos de maior ou menor orientação para um modelo de descentralização face à direção estatutária. De um total de 21 ONGD que responderam à questão, a grande maioria (76,2% - 16) apresentava uma tendência para a descentralização da coordenação de projetos, por oposição às 23,8% (5) que se apuraram no valor mínimo e, portanto, correspondente à categoria de centralização.

A combinação dos três indicadores que sustentam a análise da estrutura de governação e modelos de liderança das ONGD nacionais indicia, portanto, uma orientação para a profissionalização de grau, sobretudo, moderado, avaliada em termos da autonomia no processo de tomada de decisão, e uma tendência para a aplicação de modelos descentralizados de coordenação dos projetos.

Gestão estratégica

A orientação para uma gestão estratégica profissionalizada sustenta-se na premissa teórica que sublinha a importância de definir um planeamento estratégico e de o formalizar num documento de registo escrito para, conforme salienta Carvalho (2005), difundir a estratégia delineada como justificativa das decisões operacionais. A este respeito, observamos que 52,2% (12) das ONGD analisadas definia um planeamento estratégico, por oposição a 47,8% (11).²²⁴

O perfil de profissionalização das ONGD em termos de gestão estratégica foi também aferido a partir do grau de participação dos *stakeholders* na definição do planeamento estratégico, em que 43,5% (10) das organizações evidenciavam uma descentralização do planeamento face aos órgãos de chefia e, por isso, traços de elevada profissionalização e 8,7% (2) apresentavam uma orientação para a centralização do mesmo, logo ausência de traços de profissionalização. Acresce que de um total de 12 organizações, 47,8% (11) definiam indicadores quantitativos no planeamento e utilizavam instrumentos de monitorização e avaliação dos planos de ação, apresentando traços de profissionalização, por contraste a 4,3% (1) das ONGD em que vigorava a ausência destas práticas gestionárias.

A dimensão da gestão estratégica contempla um outro indicador intermédio apoiado na variável original do inquérito por questionário sobre as práticas ambientais, em que procuramos identificar se as ONGD alvo de análise promovem práticas influenciadoras de uma utilização mais eficiente de recursos reduzindo assim o seu impacto no ambiente. Os resultados obtidos

²²⁴ Considerando que 47,8% (11) das ONGD não definiam um planeamento estratégico e/ou não o materializavam num documento de registo, integraram a categoria «Não se aplica». Assumimos esta classificação relativamente a outros dois indicadores, designadamente: o grau de participação no plano estratégico e a definição de indicadores quantitativos no mesmo.

revelaram um cenário bastante díspar, na medida em que 39,1% (9 *ex aequo*) das organizações evidenciava um perfil baixo e moderado de profissionalização, 17,4% (4) apresentava traços de elevada profissionalização e 4,3% (1) a ausência da mesma.

Por último, considerando o pressuposto teórico, assumido na investigação, que a certificação de atividades, de produtos e/ou serviços representa um traço de profissionalização, na medida em que envolve a implementação de processos e a sistematização de procedimentos internos em prol de um desempenho eficaz, cuja qualidade dos produtos e serviços prestados são reconhecidos por uma entidade reguladora e, por conseguinte, promovem a legitimação da organização e a potencial obtenção de diversos tipos de capitais, incluímos nesta dimensão analítica as variáveis originais do inquérito alusivas à certificação e ao plano para obtenção de certificação. De referir que, a este respeito, apuramos uma ausência de profissionalização em 60,9% (14) das organizações analisadas, um perfil baixo em 17,4% (4) das ONGD e um perfil elevado e moderado em 13,0% (3) e 8,7% (2) das organizações, respetivamente.

Prestação de contas

Desde logo, e conforme abordado no capítulo teórico, a prática de prestação de contas simboliza um processo de transparência que legitima a organização. Atenda-se, a propósito, que a prestação de contas afeta a “organização (aumenta a credibilidade e legitimidade, fortalece as estruturas de governação e conduz à aprendizagem e inovação) e os seus *stakeholders* (garante que as suas necessidades são tidas em conta nas políticas e práticas organizacionais)” (One World Trust, 2005, p. 8), pelo que procedemos à sua análise enquanto variável indicativa de profissionalização.

A este respeito e atentando que os *stakeholders* são, direta ou indiretamente, impactados pelas intervenções levadas a cabo pelas organizações (GRI – G3, 2010), pressupomos que as ONGD que cumulativamente aplicam instrumentos facultativos de reporte do desempenho organizacional, revelam uma preocupação com a transparência, indiciando um elevado grau de profissionalização. De facto, com inspiração na proposta de Ebrahim (2003), consideramos que os mecanismos estratégicos de prestação de contas, por oposição aos mecanismos de cariz obrigatório, ascendente, funcionalista e com um nível externo de aplicação, assentam na implementação de processos e ferramentas promotores do envolvimento dos *stakeholders* internos e externos e de uma avaliação do desempenho no longo-prazo. A aplicação de mecanismos de prestação de contas estratégicos exorta, portanto, à aprendizagem organizacional e vai além da vertente financeira do reporte.

Neste sentido, estimamos que a maioria das ONGD analisadas apresentavam uma orientação moderada (78,3% - 18) para a profissionalização, ou seja, aplicavam cumulativamente ferramentas de prestação de contas funcionalistas (e.g. relatório e contas, e/ou através dos meios de comunicação social) e outras que embora assumam uma natureza ascendente, exigem um grau de aprofundamento e de estruturação da informação reportada (e.g. relatórios em formulário próprio às entidades de tutela, financiadores e sócios e relatórios de desempenho económico aos financiadores).

De referir que 8,7% das organizações (4 *ex aequo*) situaram-se nos polos opostos. Neste sentido, as ONGD inquiridas com uma orientação elevada para a profissionalização, aplicam mecanismos de prestação de contas de carácter estratégico e, portanto, o uso cumulativo de ferramentas de cariz funcionalista e a adoção de processos de monitorização e de avaliação do desempenho gestor de uma organização (e.g. auditorias). Todavia, sem recurso à implementação de diretrizes para reporte do desempenho económico, social e ambiental (e.g. GRI).

As organizações que não prestavam contas aos seus *stakeholders* refletiam uma ausência de profissionalização. Na distribuição encontrada apuramos, ainda, que 4,3% (1) das ONGD evidenciava uma orientação baixa, tendo em conta que aplicava apenas ferramentas de carácter funcionalista (e.g. balanço social que é obrigatório por lei). Atentemos, contudo, que se trata de uma dimensão analisada apenas com base numa variável original do inquérito, pelo que as afirmações são frágeis e requerem o seu aprofundamento empírico.

Gestão de recursos humanos

A análise da GRH assenta no pressuposto que a descentralização de processos gestórios e a aplicação de ferramentas de gestão dos trabalhadores assalariados e voluntários refletem traços indicativos de uma maior profissionalização. No primeiro caso consideramos, em linha com o quadro teórico mobilizado na pesquisa, que promove a horizontalidade das relações de poder e favorece o envolvimento dos recursos humanos em processos democráticos e participativos de tomada de decisão. Assim sendo, a distribuição obtida evidenciava uma tendência para a descentralização (61,9% - 13) da responsabilidade pela GRH assalariados, por oposição a 38,1% (8).

No segundo caso, as organizações analisadas tendiam para uma profissionalização de grau moderado (47,8% - 11), sendo que de destacar que 30,4% (7) das organizações evidenciavam uma orientação baixa. Neste âmbito verificamos, ainda, que 13,0% (3) das ONGD revelavam

uma elevada orientação para a profissionalização e 8,7% (2) a ausência da mesma. Considerando que o recrutamento de recursos humanos residentes na área de intervenção da organização contribui para a dinamização socioeconómica das áreas geográficas de intervenção, o que assumimos como indicativo de traços de profissionalização, apuramos que das 23 ONGD analisadas, 69,6% (16) recrutam localmente e 30,4% (7) não o fazem.

No que concerne à GRH voluntários, apoiamo-nos nas abordagens teóricas de Vidal et al. (2007) e Salas (2009) sobre o ciclo de gestão do voluntariado e presumimos que as suas diferentes etapas gestionárias enformam um plano de voluntariado. Neste sentido, encaramos o plano de voluntariado como uma ferramenta gestionária dos voluntários, no domínio organizacional, e estabelecemos uma correspondência entre a aplicação do maior número de etapas gestionárias (ainda que possam não ser aplicados todos os processos e procedimentos inerentes a cada etapa) e uma orientação de grau elevado para a profissionalização. A este respeito, verificamos que 47,8% (11) das ONGD inquiridas revelava uma baixa orientação para uma gestão profissionalizada de voluntários. De salientar que 21,7% (5 *ex aequo*) apresentavam uma tendência elevada a par de uma ausência de orientação para a profissionalização e 8,7% (2) situavam-se no escalão classificado como moderado.

Procuramos, também, identificar os *stakeholders* envolvidos na definição do plano de voluntariado com o intuito de determinar a propensão para modelos centralizadores ou horizontais de gestão dos voluntários. A este propósito, presumimos que uma gestão centralizada na direção estatutária não é estratégica, atendendo a que exclui os responsáveis pela gestão quotidiana da organização. Além disso, e à luz do quadro teórico mobilizado, é fundamental o envolvimento dos diferentes *stakeholders* internos na definição do plano de voluntariado para promover uma gestão eficiente e um desempenho eficaz, pelo que a descentralização na elaboração do plano de voluntariado reflete uma maior orientação para a profissionalização. Das 23 organizações analisadas, apuramos que 69,6% (16) não tinham voluntários e não definiam um plano de voluntariado, 21,7% (5) revelavam uma orientação para a descentralização e, por isso, um perfil elevado de profissionalização e 8,7% (2) apresentavam uma gestão centralizada e, portanto, ausente de profissionalização.

No cômputo geral identificamos, a partir dos indicadores intermédios construídos, que as ONGD inquiridas aplicavam práticas de GRH profissionalizadas, em termos da descentralização da responsabilidade pela gestão dos trabalhadores assalariados e voluntários e do recrutamento local. Porém, apresentavam um perfil de profissionalização de grau moderado relativamente à aplicação de ferramentas gestionárias de capacitação e valorização

profissional dos trabalhadores assalariados e um perfil de baixa profissionalização no que concerne à gestão dos voluntários.

Modalidades de financiamento

Em 2006, estimou-se que o financiamento estatal das organizações não lucrativas em Portugal rondava os 41% (Salamon, Sokolowski, Haddock & Tice, 2012), o que aponta para um cenário de dependência financeira. Logo, presumimos que um perfil diversificado em termos de financiamento representa uma maior propensão para a profissionalização. No seguimento deste raciocínio, definimos quatro modalidades combinadas de fontes de financiamento: a modalidade um agregava organizações que se financiavam apenas com subvenções estatais (do governo central e municipais). A modalidade dois reunia organizações que se financiavam com subvenções do Estado, e/ou com quotas e donativos, campanhas de angariação de fundos e/ou com rendimentos do património e a modalidade três agregava cumulativamente os financiamentos institucionais (europeus, fundações e institutos). Por último, a quarta modalidade aglomerava as organizações que se financiavam com as modalidades anteriores às quais acresciam as receitas oriundas de produtos ou serviços prestados no mercado.

Relativamente à modalidade de financiamento um, assumimos que apresenta uma orientação forte para a dependência financeira pois remete para uma fonte única de financiamento, neste caso o Estado. A modalidade dois integra organizações com uma orientação genericamente mais passiva para a obtenção de recursos financeiros, ou seja, acedem a fontes de financiamento de cariz convencional e caritativo. A modalidade três abarca as diretivas dos perfis anteriores e combina os financiamentos institucionais (europeus, fundações e institutos), cujo acesso assumimos que implica, ao nível micro, recursos humanos com competências técnicas e, ao nível macro, indicia uma configuração organizacional e gestonária com algum grau de profissionalização. A modalidade quatro simboliza o gradiente máximo de profissionalização, na medida em que as organizações conjugam diversas fontes de financiamento de outros atores com uma estratégia gestonária de autofinanciamento (através da inserção de produtos e serviços no mercado), promotora da sua sustentabilidade financeira e da dinamização da economia.

Nesta lógica, observamos que as ONGD inquiridas evidenciavam uma tendência para operacionalizar as modalidades dois e três de financiamento, ou seja, de baixa (43,5% -10) e de moderada profissionalização (39,1% - 9), respetivamente. De salientar, ainda, que 17,4%

(4) apresentavam uma orientação elevada (modalidade quatro) e que nenhuma organização se classificou na modalidade um. Ainda que as 23 ONGD analisadas revelassem que o Estado não constitui a sua fonte única de recursos financeiros, consideramos importante clarificar que 78,3% (18) financiavam-se com subvenções estatais, por oposição a 21,7% (5). Logo, e atendendo às modalidades de financiamento supra explanadas, foi possível aferir que o Estado é o principal financiador das ONGD nacionais, sendo que se observava uma tendência, por parte das mesmas, para diversificarem as suas fontes de financiamento, com maior ou menor orientação para a profissionalização.

Os resultados obtidos apontam para a uma tentativa de combinação de diferentes recursos financeiros, provavelmente com o intuito de reduzir os condicionamentos gestionários decorrentes da dependência financeira. Porém, ressaltamos que esta dimensão analítica sustenta-se num único indicador, pelo que admitimos a necessidade de aprofundar a classificação das modalidades de financiamento definida e a respetiva orientação em termos de recursos financeiros.

Redes e parcerias

Na presente pesquisa assumimos a capacidade das ONGD analisadas promoverem o seu capital social como indicativo de profissionalização. Desde logo, pretendemos identificar a maior ou menor propensão destas organizações para a profissionalização em termos de relações de colaboração, aferida a partir de três indicadores, designadamente a integração em redes e o estabelecimento de parcerias nacionais e internacionais e, ainda, o desenvolvimento de relações interinstitucionais. Com efeito, encaramos as redes como organismos de representação institucional e/ou sectorial, instigadoras à mobilização de recursos, partilha de informação e conhecimento, capacitação técnica, articulação para o desenvolvimento de atividades de *advocacy*. No que concerne às parcerias, embora o formato das mesmas continue a alimentar os debates teórico-empíricos, presumimos a sua importância para a eficácia do desempenho organizacional.

De um total de 22 ONGD (Tabela 5.34), 31,8% (7 *ex aequo*) apresentavam uma orientação elevada, moderada e baixa para a profissionalização relativamente à integração em redes e 50,0% (11) evidenciavam um grau de profissionalização elevado em termos do estabelecimento de parcerias.

Tabela 5.34 – Distribuição das organizações, segundo a orientação para as relações de colaboração

Relações de colaboração	Redes		Parcerias	
	N	%	N	%
Elevada	7	31,8	11	50,0
Moderada	7	31,8	7	31,8
Baixa	7	31,8	3	13,6
Ausente	1	4,5	1	4,5
Total	22	100,0	22	100,0

Fonte: Autora, a partir de dados recolhidos no inquérito por questionário.

Outro indicador subjacente a esta dimensão analítica prende-se com a intensidade das relações interinstitucionais desenvolvidas pelas 23 ONGD inquiridas e em que apuramos, por ordem decrescente, uma maior incidência no escalão elevado (56,5% - 13), seguindo-se 26,1% (6) com uma incidência moderada e 17,4% (4) com uma orientação muito elevada para a profissionalização. No cômputo geral, as ONGD nacionais tendem a promover o desenvolvimento e a intensidade das suas relações de colaboração.

Comunicação externa

Considerando que a comunicação externa pode promover o envolvimento dos (potenciais) *stakeholders* da organização e, por conseguinte, angariar recursos de natureza diversa, pretendemos identificar os instrumentos mobilizados pelas ONGD analisadas para o efeito, com base em quatro indicadores, designadamente a elaboração e distribuição de *newsletter*, a aplicação de plataformas digitais, o uso da *mailing list* e a divulgação dos projetos (Tabela 5.35). Neste sentido, presumimos que a elaboração de uma *newsletter* enquanto ferramenta de comunicação direcionada a diversos *stakeholders*, a aplicação de plataformas de *media* social e o carácter multifuncional da *mailing list* como elementos indicativos de profissionalização. A este respeito, apuramos uma distribuição dispersa, embora seja possível destacar que 43,5% (10) das organizações inquiridas apresentava uma orientação elevada, e portanto profissionalizada, para a elaboração e distribuição de *newsletters*. Note-se, também, que 47,8% (11 *ex aequo*) das ONGD evidenciavam uma tendência moderada para o uso quer de plataformas digitais, quer da *mailing list*.

Tabela 5.35 – Distribuição das organizações, segundo a orientação para a comunicação externa

Comunicação externa	Elaboração e distribuição <i>newsletter</i>		Aplicação plataformas digitais		Uso da <i>mailing list</i>	
	N	%	N	(%)	N	%
Elevada	10	43,5	10	43,5	6	26,1
Moderada	6	26,1	11	47,8	11	47,8
Baixa	1	4,3	2	8,7	4	17,4
Ausente	6	26,1	0	0,0	2	8,7
Total	23	100,0	23	100,0	23	100,0

Fonte: Autora, a partir de dados recolhidos no inquérito por questionário.

Outro indicador que sustenta o perfil de profissionalização das ONGD analisadas em termos de comunicação externa consiste nos instrumentos de divulgação dos projetos desenvolvidos pelas mesmas, presumindo-se que a aplicação de diversas ferramentas permite envolver públicos diferentes e fomentar o reconhecimento público da organização. A partir dos dados obtidos, relativos a um total de 22 ONGD, estimamos que 36,4% (8) e 31,8% (7) das organizações apresentavam uma orientação de cariz elevado e moderado para a profissionalização, respetivamente. De salientar, ainda, que 22,7% (5) revelavam uma orientação baixa para a profissionalização e 9,1% (2) a sua ausência.

A comunicação externa parece, deste modo, assumir relevo para as ONGD inquiridas, dado que evidenciam um perfil de profissionalização distribuído entre o grau moderado e o elevado. Contudo, para compreender se as ferramentas de comunicação que usam e privilegiam representa uma prática gestionária de cariz estratégico seria necessário explorar como comunicam estas organizações, pelo que exortamos, em futuros trabalhos de investigação, à análise qualitativa do tipo de informação comunicada, dos moldes do envolvimento dos (potenciais) *stakeholders* e, por conseguinte, das diversas potencialidades inerentes às diferentes ferramentas ou aplicações, nomeadamente no caso dos *media* sociais.

3.2 A direcionalidade dos perfis de profissionalização: o foco no exterior

Após a classificação das organizações segundo traços indicativos de maior ou menor orientação para a profissionalização, e que conduziu à tipificação de quatro perfis de profissionalização (elevado, moderado, baixo, ausente), procedemos à análise descritiva dos resultados obtidos para apurar tendências para a profissionalização por dimensão analítica. A partir da distribuição das 23 ONGD analisadas segundo os quatro perfis de profissionalização

definidos (Tabela 5.36), apuramos uma maior incidência de organizações com o perfil moderado de profissionalização (65,2% - 15).

Tabela 5.36 – Distribuição das organizações, segundo os perfis de profissionalização tipificados

Perfil de profissionalização	N	%
Elevado	6	26,1
Moderado	15	65,2
Baixo	2	8,7
Ausente	0	0,0
Total	23	100,0

Fonte: Autora, a partir de dados recolhidos no inquérito por questionário.

Saliente-se, ainda, que das seis ONGD com um perfil de profissionalização elevado, nenhuma obteve a pontuação máxima.²²⁵ Considerando os totais ponderados e obtidos por dimensão de análise (Tabela 5.37), verificamos uma maior incidência de profissionalização em termos da comunicação externa. De facto e por ordem decrescente, observamos que após a dimensão da comunicação externa surgem as redes e parcerias, a prestação de contas, a estrutura de governação e modelos de liderança, as modalidades de financiamento, a GRH e a gestão estratégica. Considerando o pressuposto assumido no estudo que as sete dimensões analíticas têm o mesmo peso teórico e empírico e atendendo aos pressupostos subjacentes à construção dos indicadores intermédios que sustentam cada dimensão de análise, os resultados apurados aventam a primazia conferida pelas organizações inquiridas a uma estratégia gestonária direccionada para o exterior, sob uma lógica imediatista e funcionalista de obtenção de diferentes tipos de recursos, em detrimento de um investimento na aprendizagem e consolidação organizacional e gestonária para um desempenho eficiente.

Tabela 5.37 – Incidência de profissionalização, segundo a dimensão analítica

Dimensões de análise	Estrutura governação e liderança	Gestão estratégica	Prestação de contas	GRH	Modalidades de Financiamento	Redes e Parcerias	Comunicação externa
Somatório das 23 ONGD	15,92	12,21	16,50	13,35	15,75	16,92	17,19

Fonte: Autora, a partir de dados recolhidos no inquérito por questionário. Cf. Tabela 3.4 no capítulo 3, para a pontuação obtida pelas ONGD por dimensão analítica.

²²⁵ Cf. Tabela 3.4, apresentada no capítulo 3, relativa à pontuação final obtida pelas ONGD analisadas e correspondente ordenação segundo o seu perfil de profissionalização.

Importa, ainda, referir que a partir dos resultados apurados procuramos ilustrar o posicionamento das 23 ONGD analisadas segundo o seu perfil de profissionalização por dimensão de análise (Tabela 5.38).

Tabela 5.38 – Distribuição das organizações, segundo o perfil de profissionalização e as dimensões analíticas

Dimensões de análise	Perfil de Profissionalização				Total
	Elevado	Moderado	Baixo	Ausente	
1 – Estrutura de governação e modelos de liderança					
	O6, O8, O9, O11, O13, O14, O15, O16, O18,O23	O1, O3, O7, O12, O19, O20	O2, O5, O10, O17, O21, O22	O4	
N	10	6	6	1	23
% em linha	43,5	26,1	26,1	4,3	100,0
2 – Gestão estratégica					
	O2, O5, O8, O9, O14, O16, O17, O18, O22	O1, O3, O7	O12, O13	O4, O6, O10, O11, O15, O19, O20, O21, O23	
N	9	3	2	9	23
% em linha	39,1	13,0	8,7	39,1	100,0
3 – Prestação de contas					
	O7, O14	O1, O2, O3, O4, O5, O6, O8, O9, O10, O11, O12, O13, O16, O17, O18, O19, O21, O22	O15	O20, O23	
N	2	18	1	2	23
% em linha	8,7	78,3	4,3	8,7	100,0
4 – Gestão de recursos humanos					
	O1, O14, O20	O2, O3, O6, O8, O11, O13, O15, O16, O18, O22	O5, O7, O9, O12, O17, O19, O21, O23	O4, O10	
N	3	10	8	2	23
% em linha	13,0	43,5	34,8	8,7	100,0
5 – Modalidades de financiamento					
	O7, O15, O18, O22	O4, O5, O6, O8, O9, O10, O12, O13, O16	O1, O2, O3, O11, O14, O17, O19, O20, O21, O23		
N	4	9	10	0	23
% em linha	17,4	39,1	43,5	0,0	100,0
6 – Redes e parcerias					
	O2, O5, O6, O7, O8, O9, O11, O12, O13, O15, O16, O18	O1, O3, O4, O14, O17, O19, O23	O10, O20, O21, O22		
N	12	7	4	0	23
% em linha	52,2	30,4	17,4	0,0	100,0
7 – Comunicação externa					
	O1, O2, O5, O6, O8, O9, O16, O17, O18, O20, O21	O3, O7, O10, O11, O12, O13, O14, O15, O19, O22	O4, O23		
N	11	10	2	0	23
% em linha	47,8	43,5	8,7	0,0	100,0

Fonte: Autora, a partir de dados recolhidos no inquérito por questionário.

Tomando como referência as tabelas 5.37 e 5.38, identificamos um conjunto de tendências ou disposições, concernentes especificamente a cada dimensão de análise, as quais são merecedoras de destaque, a saber:

i) uma maior incidência de organizações com um perfil elevado de profissionalização ao nível das redes e parcerias (dimensão 6) e, logo depois, da comunicação externa (dimensão 7), indiciando que se tratam das dimensões de análise em que as ONGD inquiridas mais investem. Interessa, todavia, reter que a comunicação externa emergiu como a dimensão analítica mais profissionalizada, dada a pontuação obtida resultante do somatório das 23 ONGD analisadas, ou seja, a maioria das ONGD distribuiu-se entre os escalões referentes a um grau elevado e moderado de profissionalização. No caso das redes e parcerias, e por comparação, o número de ONGD que se posicionaram nestes escalões foi menor.

ii) as ONGD analisadas parecem ser menos profissionalizadas ao nível da gestão estratégica. Com efeito, a distribuição encontrada revela um cenário díspar, embora a maioria das ONGD se tenha concentrado nos polos da classificação definida, ou seja, com um perfil elevado e ausente de profissionalização. Trata-se, portanto, de um resultado que traduz a reduzida ênfase atribuída pelas ONGD inquiridas ao planeamento e à gestão estratégica, permitindo aferir que não é, genericamente, uma dimensão encarada como condição necessária ou prioritária para a sua profissionalização.

iii) as ONGD estudadas tendem a apresentar um perfil destacadamente moderado para a profissionalização, denotando que embora a maioria das organizações preste contas, recorre a ferramentas que se traduzem num reporte ascendente (sobretudo direcionado para os financiadores), funcional e de aplicação exterior. De reiterar que se trata de uma dimensão sustentada meramente num indicador, o que pode condicionar as interpretações efetuadas.

iv) a GRH surge como a segunda dimensão analítica em que as ONGD apresentam um menor perfil de profissionalização, logo depois da gestão estratégica. A maioria das ONGD nacionais inquiridas revela um perfil moderado de profissionalização, contudo observamos uma orientação de sentido descendente, ou seja, para o escalão abaixo. Uma possível explicação para este resultado reside numa contradição tácita: por um lado, identificamos uma ênfase moderada e baixa para o uso de ferramentas de GRH assalariados e voluntários talvez decorrente da ausência de recursos financeiros para tal investimento, por outro, a ausência desse investimento poderá instigar à desmotivação e à rotatividade dos recursos humanos.

v) um número significativo de organizações analisadas apresenta um perfil de baixa profissionalização no que concerne às modalidades de financiamento, evidenciando uma estratégia gestonária que combina fontes de financiamento que classificamos como passivas.

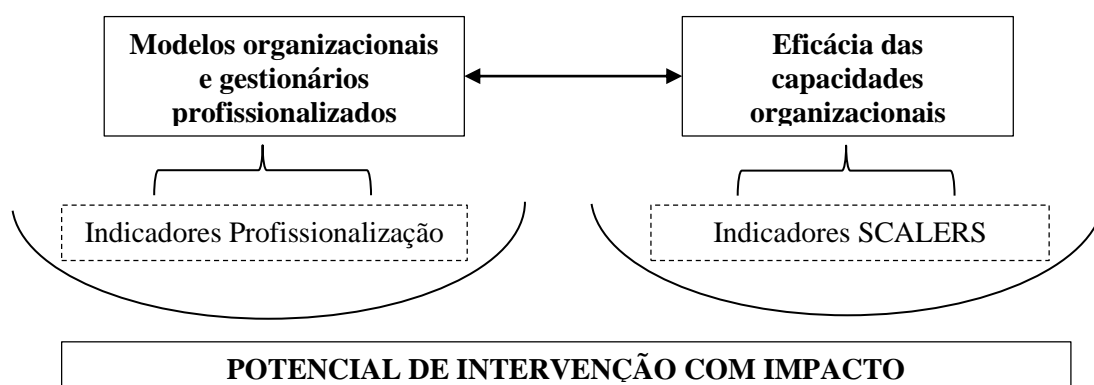
Porém, interessa salientar a incidência de organizações com um grau moderado de profissionalização, reveladora de uma orientação para a profissionalização de sentido ascendente. Estes resultados sugerem, em termos gerais, uma aposta das ONGD inquiridas na diversificação de fontes de financiamento, a qual não contempla uma estratégia de autofinanciamento. De ressaltar, contudo, que esta dimensão de análise assenta num único indicador, pelo que requer cautela nas interpretações efetuadas.

4. O modelo SCALERS: matriz para uma relação com os perfis de profissionalização?

No seguimento da tipificação dos perfis de profissionalização das ONGD inquiridas e a partir do pressuposto assumido na pesquisa que ONGD profissionalizadas revelam um potencial de intervenção com impacto, advogamos que a maior ou menor eficácia dos seus modelos organizacionais e gestionários pode fomentar ou condicionar o potencial de criação de impacto. A este respeito e para explorarmos a eficácia das capacidades organizacionais das 23 ONGD em análise, inspiramo-nos no modelo SCALERS (Bloom & Chatterji, 2009; Bloom & Smith, 2010) enquanto abordagem teórica e empírica de síntese das dimensões gestionárias que pretendemos testar neste estudo.

Nesta linha de raciocínio, mobilizamos a matriz analítica do modelo SCALERS com o triplo objetivo de: i) confrontar e validar o diagnóstico efetuado, captando as representações das próprias organizações a respeito; ii) relacionar o perfil de profissionalização das 23 ONGD estudadas com o grau de eficácia das capacidades SCALERS no sentido de identificar quais as organizações mais ou menos profissionalizadas e que, portanto, apresentam uma maior ou menor eficácia dos seus modelos organizacionais e gestionários; iii) projetar as capacidades/dimensões de análise que devem ser melhoradas para promover o seu potencial de criação de impacto. A Figura 11 ilustra a relação de confluência assumida entre os modelos organizacionais e gestionários profissionalizados e a eficácia de um conjunto de capacidades organizacionais, representativa de um potencial de intervenção com impacto.

Figura 5.17 – Lógica inerente ao potencial de intervenção com impacto



Fonte: Autora.

4.1 As capacidades SCALERS em evidência

Tomando como referência o modelo SCALERS (Bloom & Chatterji, 2009; Bloom & Smith, 2010), e conforme explanado no capítulo 3, definimos uma escala com base num gradiente de progressão indicativo da baixa, moderada ou elevada eficácia da capacidade organizacional em termos do seu potencial na criação de impacto²²⁶. De salientar, desde logo, a ausência de resposta de duas ONGD, pelo que optamos por calcular as percentagens, referentes às sete capacidades organizacionais que apresentamos de seguida, em função do total de 21 organizações que responderam ao inquérito²²⁷ dedicado ao modelo SCALERS.

Atenda-se, ainda, que a primeira pergunta do referido inquérito visava captar a perceção de conjunto das próprias organizações em torno da sua eficácia no incremento do impacto, e relativamente à qual apuramos que, de um total de 21 ONGD, 81,0% (17) autoavaliaram-se com o grau elevado de eficácia e 19,0% (4) classificaram-se com o grau moderado de eficácia. Em seguida expomos os resultados recolhidos, respeitando a ordem das siglas que enformam a designação do modelo em que questão.

Recursos humanos

Do conjunto de capacidades organizacionais que sustentam o modelo SCALERS encontramos a GRH, a qual remete para a implementação de práticas laborais eficazes e que possibilitam a obtenção e fomento de capital humano. A este propósito, verificamos que 52,4%

²²⁶ De relembrar que não tipificamos um nível relativo a “ausência de eficácia” dado que o objeto empírico do modelo SCALERS são as organizações não lucrativas socialmente empreendedoras, o que pressupõe sempre algum grau de eficácia.

²²⁷ Cf. Anexo 6 – Inquérito SCALERS.

(11) das ONGD inquiridas assinalaram uma eficácia elevada e 47,6% (10) um grau moderado, o que evidencia um cenário relativamente esparsa, ainda que seja possível aferir que se trata de uma capacidade organizacional de influência positiva, para um número significativo de organizações, na potencial criação de impacto.

Comunicação

No âmbito das capacidades organizacionais com potencial para criar impacto, os autores consideraram, também, a comunicação, que tem subjacente a promoção de capital social. Os resultados obtidos refletem uma prevalência de ONGD que se autoavaliaram com uma eficácia moderada (71,4% - 15), contrastando com o grau elevado assinalado por 28,6% (6) das ONGD, indiciando que esta capacidade organizacional deve ser melhorada para fomentar o seu potencial de criação de impacto.

Parcerias/ Relações de Aliança

Ainda relacionado com o fomento do capital social está a capacidade da organização para desenvolver relações de parceria, estabelecer alianças e integrar redes, com vista a uma atuação mais consistente no cumprimento de um objetivo social comum. Com efeito, trata-se da eficácia de uma organização para envolver outras entidades na realização de uma atividade e/ou prestação de um serviço. Os resultados obtidos revelaram que 85,7% (18) das ONGD avaliou esta capacidade organizacional com um nível elevado de eficácia e 14,3% (3) apontou uma eficácia moderada, o que sugere uma capacidade organizacional valorizada pela grande maioria das organizações analisadas e com influência positiva no potencial de criação de impacto.

Lobbying

O capital político é, igualmente, considerado pelos autores e traduzido em termos de *lobbying*, ou seja, remete para a capacidade de uma organização influenciar mudanças ou medidas políticas favoráveis ao cumprimento da sua missão social. A este respeito, apuramos o predomínio de uma tendência moderadamente eficaz (71,4% - 15), sendo que 19,0% (4) das ONGD indicaram a baixa eficácia da sua capacidade de *lobbying* e 9,5% (2) uma eficácia elevada, o que permite aferir que esta capacidade organizacional parece condicionar o potencial de criação de impacto da grande maioria das organizações estudadas.

Geração de excedentes económicos

Outra capacidade organizacional subjacente ao modelo SCALERS prende-se com a geração de excedentes económicos, ou seja, a capacidade de uma organização de promover o seu capital financeiro. Na distribuição obtida, a maioria das ONGD inquiridas (76,2% - 16) classificaram esta capacidade organizacional com um grau moderado de eficácia, 19,0% (4) avaliaram com um nível baixo de eficácia e 4,3% (1) posicionaram-se no escalão superior. Neste sentido, a análise interpretativa geral sugere que se trata de uma capacidade condicionadora do potencial de criação de impacto e que, por conseguinte, deve ser melhorada pela maioria das ONGD analisadas.

Replicação

O modelo SCALERS contempla, ainda, a capacidade da organização para reproduzir atividades, programas, serviços e/ou iniciativas, com os mesmos índices de qualidade da matriz original, e à qual subjaz a inovação social, enquanto fator promotor de *per se* de diversas formas de capital. A partir da distribuição encontrada, observamos que 60,9% (14) das organizações inquiridas avaliou esta capacidade organizacional com um grau elevado de eficácia, por contraste a 33,3% (7), cujas respostas indicaram uma eficácia moderada. Logo, parece denotar uma aposta gestionária das ONGD analisadas na eficácia desta capacidade organizacional, em termos do seu potencial na criação de impacto.

Estimulação das forças de mercado

Outra capacidade organizacional que os autores consideram com potencial para a geração de impacto consiste na estimulação das forças de mercado, ou seja, na dinamização da economia em consonância com a missão de uma organização, através da criação e colocação de novos produtos e/ou serviços no mercado. Os resultados recolhidos revelam uma distribuição esparsa, em que 52,4% (11) das ONGD inquiridas avaliaram-se com um grau moderado de eficácia e 33,3% (7) e 14,3% (3) classificaram-se com um grau de eficácia baixo e elevado, respetivamente. Tal aponta para uma capacidade organizacional condicionadora do potencial de criação de impacto, pelo que deve ser melhorada pela maioria destas organizações.

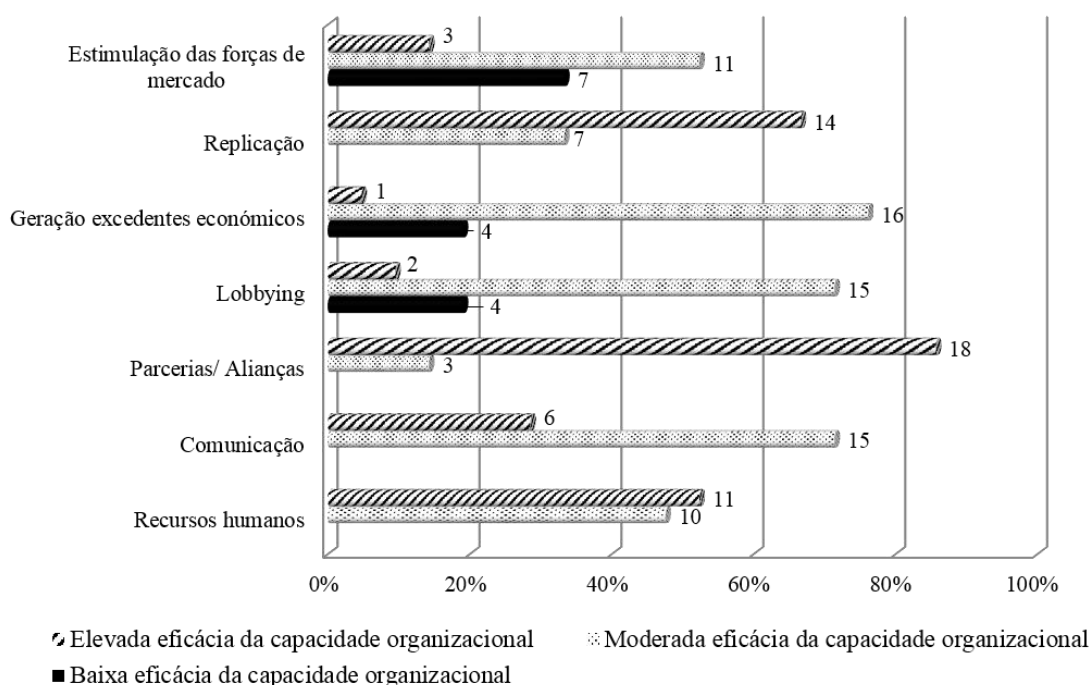
Em súmula, do total das 21 ONGD analisadas, verificamos que 71,4% (15) avaliou as suas capacidades organizacionais como moderadamente eficazes e 28,6% (6) com um grau elevado de eficácia. Em termos das capacidades organizacionais específicas que compõem o modelo SCALERS, as ONGD estudadas parecem apostar no desenvolvimento de parcerias, alianças e

redes, dado que se tratou da capacidade organizacional com maior incidência em termos de grau elevado de eficácia, seguindo-se a replicação (Gráfico 5.4). As restantes cinco capacidades organizacionais apresentaram incidências expressamente mais baixas, com variações entre si.

De facto, destacamos a ligeira diferença evidenciada entre a eficácia elevada e moderada atinente à GRH, reveladora do cariz sólido desta capacidade organizacional para algumas das ONGD, mas mais frágil para outras. Por conseguinte, reveste-se como promotora e condicionadora, respetivamente, do potencial para criar impacto.

De salientar, ainda, que as capacidades de *lobbying*, de geração de excedentes económicos e de estimulação das forças de mercado foram, genericamente, avaliadas pelas próprias organizações com um grau de eficácia moderado, embora tal não exclua que algumas ONGD se tenham posicionado no escalão de baixa eficácia, sobretudo no que concerne à capacidade para estimular as forças de mercado. Logo, parecem tratar-se das capacidades organizacionais que requerem mais atenção por parte das ONGD inquiridas, no sentido de reverter a tendência encontrada, o que não invalida uma análise caso a caso.

Gráfico 5.4 – Distribuição das organizações, segundo o grau de eficácia das capacidades organizacionais - modelo SCALERS

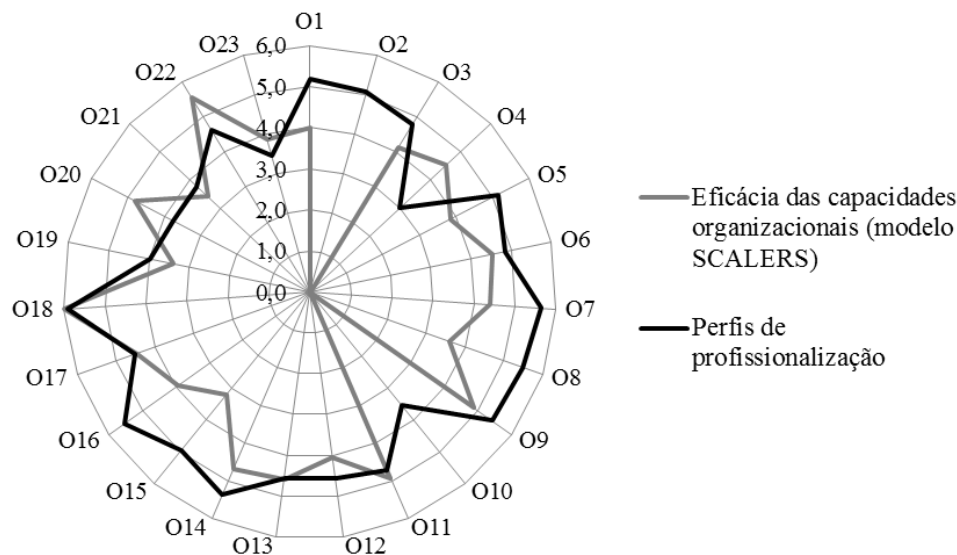


Fonte: Autora, a partir dos dados do inquérito SCALERS.

4.2 Entre o modelo SCALERS e os perfis de profissionalização: confronto de resultados

Neste ponto pretendemos comparar a distribuição dos totais apurados relativamente aos perfis de profissionalização e à eficácia das capacidades organizacionais do modelo SCALERS (Gráfico 5.5). Trata-se de confrontar e de validar o diagnóstico efetuado acerca da profissionalização dos modelos organizacionais e gestores das ONGD analisadas, a partir da avaliação que estas fazem sobre si próprias, inspirando-nos para o efeito na matriz analítica SCALERS. O objetivo deste exercício prende-se, ainda, com a estimativa e a projeção das capacidades organizacionais/dimensões gestionárias promotoras ou limitadoras do potencial de criação de impacto. A este respeito, salientamos a tendência preponderante para capacidades organizacionais com um grau de eficácia moderado, o que é relativamente consentâneo com a distribuição apurada para os perfis de profissionalização tipificados, em concreto, a primazia de um perfil moderadamente profissionalizado.

Gráfico 5.5 – Distribuição das organizações, segundo os perfis de profissionalização e a eficácia das capacidades organizacionais



Fonte: Autora, a partir dos dados recolhidos nos dois inquéritos por questionário.

Acresce o propósito de comparar, de forma interpretativa, as dimensões analíticas que sustentam os perfis de profissionalização e as capacidades organizacionais enformadoras do modelo SCALERS, designadamente as modalidades de financiamento do primeiro com o grau de eficácia para gerar excedentes económicos, enquanto característica do segundo, bem como

as dimensões e capacidades organizacionais relativas à GRH, à comunicação e ao estabelecimento de parcerias.²²⁸

O confronto de resultados permite verificar que a maioria das ONGD inquiridas avaliou o desenvolvimento de parcerias/alianças como a sua capacidade organizacional mais eficaz e, por contraste, a comunicação externa emergiu como a dimensão analítica mais profissionalizada destas organizações, à qual se seguiu a integração em redes e o estabelecimento de parcerias. Trata-se, portanto, de duas dimensões de análise para a profissionalização privilegiadas por estas ONGD inquiridas, possivelmente pelos potenciais recursos daí decorrentes.

Em sede de estudos de caso pretendemos compreender os moldes destas relações de colaboração que, com base nos dados recolhidos no inquérito por questionário dedicado à profissionalização, evidenciam um cariz funcionalista e imediatista. No que concerne à comunicação externa, apuramos uma ligeira predominância de ONGD com um perfil de profissionalização elevado, indicando o uso de diversas ferramentas para o efeito. No entanto, convém salientar que um número significativo de organizações revela um perfil moderado de profissionalização, o que confrontado com o grau moderado de eficácia imperante na avaliação efetuada pelas próprias organizações, remete para o *motto* que “quantidade não é qualidade”. Com efeito, os dados empíricos revelam perfis de comunicação moderadamente profissionalizados e eficazes, o que aventa um constrangimento ao potencial de criação de impacto.

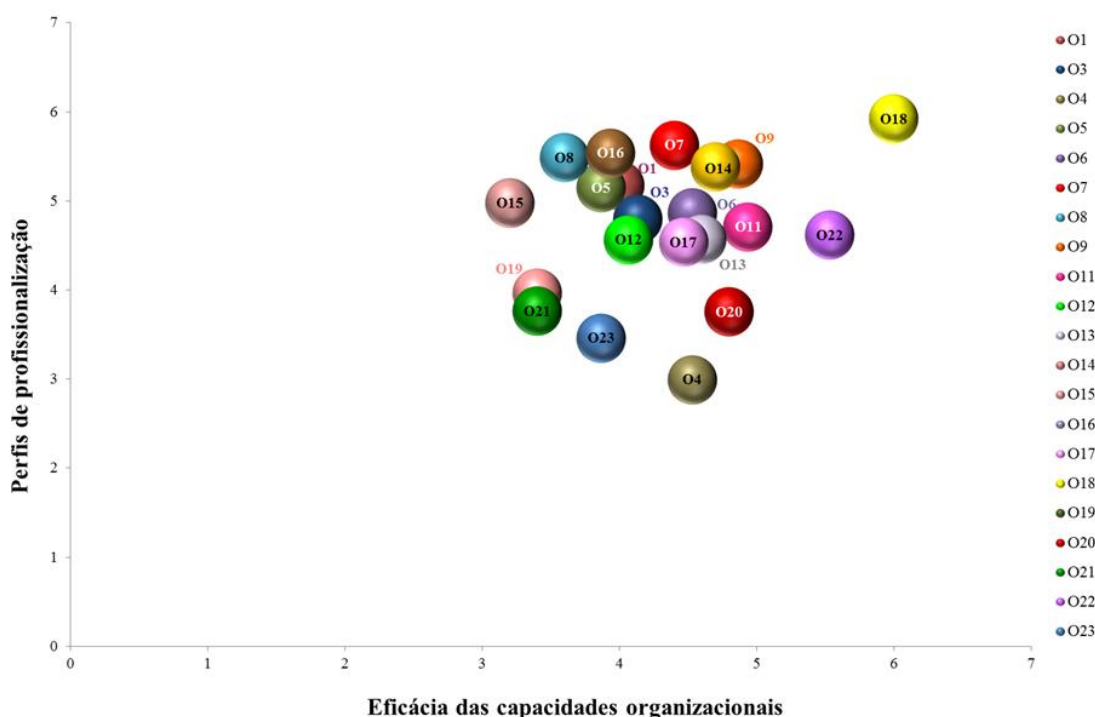
Considerando as modalidades de financiamento das ONGD estudadas, apuramos um perfil de profissionalização moderado, que se caracteriza pela diversificação de fontes, ainda que de origem tradicional, ou seja, correspondente a fontes clássicas de financiamento. A este respeito, as próprias organizações avaliaram que a geração de excedentes económicos não é, na grande maioria dos casos, a sua capacidade organizacional mais eficaz. Com efeito, classificaram esta capacidade com um grau de eficácia preponderantemente moderado e com uma orientação de sentido descendente (para a baixa eficácia), pelo que consideramos que esta capacidade organizacional retrai o potencial de criação de impacto e, por conseguinte, requer melhoria.

²²⁸ De ressaltar que excluímos desta análise as capacidades organizacionais de *lobbying*, replicação e estimulação das forças de mercado constituintes do modelo SCALERS por considerarmos a ausência de correspondência com as dimensões analíticas subjacentes aos perfis de profissionalização. Por sua vez, na presente pesquisa e no âmbito da construção das dimensões analíticas para determinar os perfis de profissionalização das ONGD portuguesas, incluímos a estrutura de governação e liderança, a gestão estratégica e a prestação de contas, as quais não são consideradas no modelo SCALERS.

Ao nível da GRH é prevalecente o perfil de profissionalização moderado, traduzido na adoção de algumas práticas e ferramentas gestionárias, todavia revela-se uma dimensão analítica, em termos comparativos às demais, pouco valorizada pelas ONGD inquiridas. Curiosamente, estas organizações avaliaram a GRH com um grau de moderada eficácia e com uma incidência significativa no escalão superior. Logo, aferimos que estas organizações implementam poucas ferramentas para uma GRH profissionalizada, que contrasta com a sua perceção em torno de uma aplicação relativamente eficaz.

Após a análise em torno das dimensões analíticas configuradoras dos modelos organizacionais e gestionários representativos das ONGD inquiridas e das suas capacidades organizacionais com potencial de criação de impacto, procedemos ao exercício exploratório de construir uma matriz de relação (Gráfico 5.6). A matriz construída cruza o grau de eficácia autoatribuído pelas 21 ONGD às sete capacidades organizacionais (SCALERS) com os perfis de profissionalização, cujo total final apurado resultou do somatório dos totais ponderados obtidos pelas mesmas organizações nas sete dimensões de análise.²²⁹

Gráfico 5.6 – Matriz da relação entre os perfis de profissionalização e a eficácia das capacidades organizacionais



Fonte: Autora, a partir dos dados do inquérito por questionário aplicado presencialmente e do inquérito SCALERS.

²²⁹ De ressaltar que como as ONGD número 2 e 10 não responderam ao inquérito SCALERS, não foi possível relacionar resultados, pelo que optamos por excluí-las da representação gráfica.

A distribuição encontrada a partir dos dois inquéritos aplicados revela, genericamente, uma coerência de resultados, sendo que as discrepâncias existentes podem justificar-se pelos diferentes pressupostos e indicadores que sustentam os perfis de profissionalização e o modelo SCALERS. Não obstante, a matriz de relação (Gráfico 5.6) enceta, também, o objetivo de selecionar as ONGD, com maior e menor perfil de profissionalização, para uma análise aprofundada dos seus modelos organizacionais e gestionários, segundo uma abordagem qualitativa e através do método de estudo de caso. Neste sentido, optamos por operacionalizar uma amostra por contraste-aprofundamento (Pires, 1997, citado por Guerra, 2006).

Tomando como referência a matriz de relação supra ilustrada, as organizações número 4 e 18 evidenciam uma posição contrastante, ou seja, trata-se de dois casos contrastados e, por isso, identificados para uma análise comparativa, e de forma aprofundada, dos seus modelos organizacionais e gestionários e da respetiva influência no potencial de uma intervenção com impacto. Com efeito, o total apurado para a organização 18 posiciona-a com o perfil de profissionalização mais elevado, em conformidade com a autorrepresentação calculada a respeito da eficácia do conjunto das suas capacidades organizacionais. Os resultados atinentes à organização quatro revelam uma descoincidência, na medida em que estimamos um perfil de profissionalização baixo, todavia a ONGD autorrepresenta-se num escalão de eficácia moderado. É a globalidade dos cenários encontrados e a particularidades destes casos que pretendemos explorar no capítulo seguinte, dedicado à abordagem intensiva do estudo.

CAPÍTULO VI

TENDÊNCIAS PARA O EMPREENDEDORISMO SOCIAL: DUAS ONGD COM PERFIS DE PROFISSIONALIZAÇÃO CONTRASTANTES

O presente capítulo abarca a estratégia empírica conduzida na fase qualitativa da investigação, a partir de dois casos de organizações com perfis de profissionalização contrastantes. Com efeito, analisamos em profundidade, através do método de estudos de caso, as ONGD apuradas na fase quantitativa da pesquisa com o perfil mais elevado (PAM) e mais baixo (SAM) de profissionalização.

Num primeiro momento, relembremos o perfil de profissionalização destas duas organizações por dimensão analítica e apresentamos uma caracterização geral das mesmas. Em seguida, introduzimos a análise descritiva vertical de cada estudo de caso, enquadrada no quadro teórico que suporta a presente investigação.

Na terceira secção deste capítulo expomos uma análise interpretativa dos modelos organizacionais e gestionários e do seu potencial numa intervenção com impacto, em linha com o modelo interpretativo construído e os indicadores teoricamente mobilizados para efeito. O modelo interpretativo do empreendedorismo social resulta, portanto, de uma análise aprofundada e de contraste entre a SAM e a PAM, e permite classificar as duas organizações consoante a orientação mais ou menos forte para o empreendedorismo social.

1. Quem são a SAM e a PAM? Alguns elementos de caracterização

Retomando o perfil de profissionalização por dimensão analítica das ONGD identificadas na fase quantitativa da pesquisa, com modelos organizacionais e gestionários distintos, seleccionamos duas organizações, a O4 e O18, doravante designadas por SAM e PAM, respetivamente, dado a polaridade do seu posicionamento na matriz de relação. Desta forma, permite-nos ir ao encontro do nosso propósito de comparabilidade entre casos para uma melhor compreensão do fenómeno em estudo (Quadro 6.14).

Quadro 6.14 – Perfil de profissionalização dos estudos de caso por dimensão analítica

Perfil de Profissionalização	Elevado	Moderado	Baixo	Ausente
Dimensões analíticas				
Estrutura de governação e modelos de liderança	PAM			SAM
Gestão estratégica	PAM			SAM
GRH		PAM		SAM
Modalidades de financiamento	PAM	SAM		
Prestação de contas		SAM; PAM		
Redes e parcerias	PAM	SAM		
Comunicação externa	PAM		SAM	

Fonte: Autora.

Prévio à apresentação da análise vertical que constitui a “história” de cada ONGD alvo de estudo de caso, traçamos uma descrição genérica das mesmas, em que procuramos compará-las, desde já, relativamente a um conjunto de variáveis independentes de caracterização (Quadro 6.15).

Quadro 6.15 – Caracterização dos estudos de caso

Elementos de caracterização	SAM	PAM
Forma jurídica	Associação	Associação
Estatuto jurídico adicional	Não tem	IPSS
Ano de constituição	1989	2007
Dimensão	Ausência de assalariados 92 Associados	Sem assalariados permanentes 163 Associados
Sede social	Porto	Lisboa
Estrutura operacional	Não tem delegações	Não tem delegações
Âmbito territorial de intervenção	Nacional e internacional	Nacional e internacional
Áreas de atividade	ED e Cooperação para o desenvolvimento	ED, intervenção social e comunitária, saúde
Públicos-alvo	Estudantes universitários e municípios	Jovens, crianças, estudantes universitários, dirigentes associativos, associados, desempregados, minorias étnicas e pessoas em situação de pobreza
Órgãos sociais (Direção)	11 membros (1 ex-bolseiro da própria SAM)	7 membros
Perfil de profissionalização	Baixo	Elevado

Fonte: Autora.

Tomando como referência o Quadro 6.15, é de assinalar o hiato temporal entre as duas organizações atinente à sua data de constituição, o registo com a mesma forma jurídica, bem como a ausência de delegações, embora a PAM coordene, também, projetos em

diferentes regiões do país. Em termos de âmbito territorial de intervenção, as duas organizações operam no mesmo domínio, nacional e internacional, sendo que no caso da PAM a atuação internacional não se processa diretamente através de projetos próprios, mas enquanto entidade parceira. A SAM apresenta uma direção alargada, ou seja, composta por um número significativo de membros.

2. A “história” da SAM e da PAM à luz da profissionalização

Neste ponto expomos a análise vertical das duas ONGD alvo de estudo de caso em torno dos seus modelos organizacionais e gestionários, tendo como fundamento as propostas teóricas apresentadas no capítulo 2. De lembrar que as “histórias” organizacionais construídas assentaram, conforme referimos no capítulo 3, numa estratégia metodológica que contemplou diversas técnicas de recolha de informação, entre as quais as entrevistas individuais e coletivas semiestruturadas. A este respeito, sistematizamos o perfil sociodemográfico dos atores entrevistados na Tabela 6.39.

Interessa, também, referir que a estrutura interna de apresentação das “histórias” difere entre si dadas as respetivas especificidades, e que ao longo da descrição introduzimos depoimentos dos entrevistados, os quais assumimos como uma questão de prova e são, simultaneamente, ilustrativos dos elementos de caracterização identificados.

Tabela 6.39 – Caracterização sociodemográfica dos entrevistados por estudo de caso

Perfil sociodemográfico		SAM	PAM
		N	N
Sexo			
	Feminino	1	7
	Masculino	3	4
	Total	4	11
Média de idade		58,3	29,1
Habilitações literárias			
	Ensino Superior Pós-graduado	2	4
	1º Ciclo do Ensino Superior	2	6
	1º Ciclo do Ensino Superior incompleto	0	1
	Total	4	11
Cargo funcional			
	Direção Estatutária/Órgãos sociais	2	2
	Técnicos Superiores com funções de chefia	-	1
	Técnicos Superiores sem funções de chefia	-	6
	Facilitadores	-	2
	Membro do Conselho Consultivo ⁱ⁾	2	-
	Total	4	11
Antiguidade			
	>20 anos	0	0
	11 a 20 anos	0	2 ⁱⁱ⁾
	3 a 10 anos	3	4
	≤ 2 anos	1	5
	Total	4	11

Legenda: ⁱ⁾ Um dos membros do Conselho Consultivo é, também, beneficiário das atividades da SAM, ou seja, representa um dos públicos-alvo da organização; ⁱⁱ⁾ Estes dois interlocutores consideraram o seu envolvimento e participação na PAM desde a sua origem que radica numa outra organização.

2.1 A SAM

2.1.1 Da emergência às atividades desenvolvidas

A constituição da SAM remonta ao final da década de 1980, em concreto com a aprovação canónica na Diocese do Porto de 31.05.1989, por inspiração do então Bispo de Nampula, D. Manuel Vieira Pinto, que reuniu formalmente, no Porto, um grupo de amigos que se dedicaram a desenvolver atividades em prol de comunidades africanas dos PALOP. Com efeito, a missão desta associação sem fins lucrativos materializa-se num conjunto de objetivos definidos nos seus estatutos jurídicos, a saber:

- «1. A prática e aprofundamento da solidariedade entre o Povo Português e os Povos Africanos de expressão oficial portuguesa e entre as Igrejas de Portugal e dos referidos povos;
2. Contribuir para o desenvolvimento da comunhão entre estes povos e entre as comunidades eclesiais;
3. Dar o melhor contributo para o desenvolvimento integral do homem nos referidos países e assim contribuir para o êxito da Paz;
4. Realizar esta solidariedade a nível da evangelização e da Cooperação em geral e nomeadamente nos sectores da saúde, da educação e da cultura e da segurança social» (art. 2.º).

A SAM detém o estatuto jurídico de ONGD desde 1998, o qual lhe confere, por inerência, o estatuto de utilidade pública. Segundo os entrevistados, os benefícios decorrentes do estatuto jurídico de ONGD prendem-se com o acesso a eventuais financiamentos e, portanto, com a obtenção de capital financeiro e, também, com o simbolismo decorrente do reconhecimento institucional, o que explica a pretensão da organização em renovar este mesmo estatuto junto do CICL.²³⁰ Ainda neste âmbito, um dos entrevistados sublinha que o estatuto de ONGD «tem força como autoridade. Porque não somos meia dúzia de nabos que se reúnem a seu belo prazer. Temos contas a prestar e estamos organizados, percebe? Não somos, assim, umas aves soltas» (E1).

Em linha com as raízes do sector da economia social marcadas pela influência da Igreja Católica, a SAM caracteriza a sua atuação numa matriz de inspiração cristã, nomeadamente no Catolicismo, alicerçada na máxima do ‘amor ao próximo’, e «não é por acaso, evidentemente, que a sede é na paróquia de Cedofeita. [...] é o valor da solidariedade, se quiser chamar caridade, também...é o espírito solidário, é o "amai-vos uns aos outros"» (E3).

A sua atuação, pautada pelo princípio da promoção da dignidade humana, materializa-se na provisão de cuidados hospitalares e educação para a saúde pública e o bem-estar²³¹, apetrechamento de bibliotecas e escolas, construção de infraestruturas e provisão de equipamentos médicos. A este respeito, destaca-se mais recentemente, a construção de um pavilhão e a provisão, parcelar, de equipamento médico no âmbito do projeto em Cahora Bassa, Moçambique.²³² No domínio da formação, a SAM promoveu um projeto dirigido a quadros técnicos e dirigentes das Câmaras Distritais de S. Tomé e da Região Autónoma do Príncipe, com o propósito de as capacitar tecnicamente no domínio do planeamento, organização e avaliação da formação profissional, e o qual foi dinamizado em parceria com entidades locais.²³³

A SAM atua, também, na área da educação, através da atribuição de bolsas de estudo a jovens universitários oriundos dos PALOP a estudar em Portugal e a estudantes dos PALOP residentes nos seus países de origem, em prol da sua qualificação técnica. Estas bolsas consistem num apoio financeiro, faseado, para o pagamento de propinas ao longo

²³⁰ O registo do estatuto de ONGD é válido por dois anos (CICL, s.d., www.instituto-camoes.pt/ongd/root/cooperacao/sociedade-civil/ongd, acedido a 11 de junho, 2014).

²³¹ Sob a alçada de direções anteriores, a organização levou a cabo, entre 1997 e 2006, um projeto na província do Niassa, em Moçambique, focado na provisão de cuidados hospitalares e educação para a saúde pública e o bem-estar, nomeadamente educação sanitária e provisão de condições sanitárias básicas, cuidados de saúde sobretudo a grávidas e crianças, bem como a participação em ações de vacinação e prevenção, identificação e tratamento de pacientes com lepra ou tuberculose (*website* da SAM, retirado a 11 de junho, 2014).

²³² Fonte digital: *website* da SAM (acedido a 11 de junho, 2014).

²³³ Fonte digital: *website* da SAM (acedido a 11 de junho, 2014).

do curso, com o objetivo de «gerar oportunidade de uma educação superior aos jovens africanos e, depois, incentivá-los a retornar à sua terra natal, aos seus países para desenvolver e serem eles polos de desenvolvimento» (E2).

Os públicos-alvo da SAM são, em paralelo às áreas de atividade supra enunciadas, sobretudo, os estudantes universitários, mas, também, os jovens e as crianças e os municípios, em concreto os funcionários das autarquias de seis Câmaras Distritais de São Tomé e Príncipe (STP). A sede social da SAM localiza-se no Porto e a organização não tem delegações. O seu âmbito territorial de intervenção é nos domínios nacional e internacional, e neste último caso concretamente em Moçambique, STP, Angola e Cabo Verde.

2.1.2 Como se governa e lidera numa estrutura organizacional simples sem núcleo operacional?

Desde a sua fundação, a composição da SAM envolve apenas os membros dos corpos sociais que assumem funções numa base exclusivamente voluntária. A atual direção integra 11 elementos, um dos quais é um ex-bolseiro da própria organização. O perfil sociodemográfico dos membros da direção apresenta-se altamente qualificado (a maioria completou o 1º ciclo do ensino superior, sendo que três possuem habilitações equivalentes ao ensino pós-graduado, e dois dos restantes elementos detêm o ensino secundário), com uma prevalência do sexo feminino (inclusivamente a presidência é ocupada por uma mulher) e uma média de idade na casa dos 63 anos (63,2).

A SAM exhibe uma definição formal das funções dos órgãos sociais juridicamente reguladas, sendo que em termos do funcionamento operacional quotidiano, a direção acumula funções executivas, desde o trabalho administrativo à formulação de projetos para obtenção de financiamento. Esta função é preponderantemente desempenhada por «um membro da direção que é *expert* na organização de projetos» (E1), que tem os «seus 50 anos, talvez. Ele é que foi o motor de vários dos projetos que foram apresentados ao IPAD. Designadamente, os que foram apresentados com êxito» (E3). Antes da submissão da candidatura, o projeto elaborado é sujeito a validação pela auditora oficial da organização.

Além dos órgãos sociais, a Presidente criou um outro órgão sem poder deliberativo – o Conselho Consultivo – com o propósito, como a designação indica, de consultar as «opinões [...] dos mais diversos assuntos, que a [presidente] debate aqui e gosta de, antes de decidir, de nos ouvir» (E2). Ou seja, trata-se de auscultar a opinião sobre determinados temas que influem diretamente na atuação da organização e o qual se compunha, à data da realização

do estudo de caso, por quatro membros voluntários, convidados pessoal e individualmente.

Em termos gerais, a relação pessoal é o propulsor da entrada dos diversos membros na organização, efetuada a partir de convite por parte da Presidente e consensualizado em Assembleia Geral. O vínculo de amizade emergiu nas representações dos entrevistados sobre o cargo exercido e o percurso na organização assim o elucida. Com efeito, os interlocutores descreveram o ambiente organizacional interno como simples e marcado por uma relação de familiaridade e de trato cordial.

Perante esta realidade e tomando como referência a proposta de Mintzberg [2010 (1979)], a configuração organizacional da SAM parece espelhar uma estrutura simples e, portanto orgânica, em que a componente-chave é o vértice estratégico, ou seja, a direção. De ressaltar que a singularidade desta organização face ao tipo-ideal reside na ausência de um núcleo operacional, o qual corresponde à própria direção, pelo que consideramos abusivo identificar um mecanismo de coordenação. Considerando que o principal mecanismo de coordenação teoricamente atribuído à estrutura simples é a supervisão direta face ao núcleo operacional, bem como a centralização do poder no dirigente máximo, a aplicação desta matriz analítica à realidade empírica envolve cuidado em termos de interpretação, dada a particularidade de se tratar de uma organização composta apenas pelos órgãos sociais.

No passado, a organização contou com muitos associados, «chegou a ter na ordem dos 200 associados. [...] Mas a verdade é que hoje, nas Assembleias, não chegam a aparecer 30 pessoas. [...] As outras pessoas, pura e simplesmente, deixam estar, não pagam quotas, ou só pagam se as pressionarem», sublinhou o Entrevistado 3. Em 2013, a SAM contabilizava 92 associados. Note-se que a fraca mobilização dos associados traduz-se quer na sua reduzida participação nos processos de tomada de decisão e no quotidiano da organização, quer na ausência de pagamento de quotas (à época 50,00€ anuais), resultando no incumprimento de um dever afeto aos sócios e regulamentado no artigo 10.º dos Estatutos da SAM.

A incipiente participação dos associados nas atividades da organização constitui um impedimento ao surgimento de listas alternativas para a mudança de direção (estatutária) que, no caso da SAM se processa trienalmente. Todavia, os entrevistados ressaltaram que nem por isso o empenho dos membros dos órgãos sociais é menor, pois são estes o motor da atividade constante.

A questão da rotatividade da direção está presente nos discursos dos entrevistados, contudo não é perspectivada como linear e efetiva, dadas as dificuldades práticas

decorrentes da inexistência de listas alternativas, nem como relevante ou necessária, atendendo à validação, por todos membros estatutários, do desempenho da atual direção e que justifica a sua vigência em funções. Além deste argumento, os interlocutores entrevistados salientaram que a apresentação de uma lista concorrente simbolizaria um ato de deslealdade para com a direção, conforme evidenciado pelo depoimento abaixo:

«Eu não queria que se ficasse, neste caso, com a ideia de que a alternativa não existe porque...não existe sangue novo. Também é verdade. Mas mesmo que tal facto existisse, eu penso que seria muito difícil, vá lá, destronar a direção. Porque, na verdade, as pessoas tratam-se com cordialidade, com uma amizade, com uma generosidade e, acima de tudo, com uma lealdade tal, e com uma transparência...e dizemos bom...o que podemos fazer de diferente? Poderíamos fazer alguma coisa diferente...mas, não sei...não vejo que fosse até muito relevante» (E2).

Acresce o pouco tempo dedicado à organização por parte dos seus membros, o qual se reduz, praticamente, à presença nas reuniões de direção e na Assembleia Geral e à preparação das mesmas, dependendo da função desempenhada. Atenda-se, também, que as reuniões de direção e do Conselho Consultivo realizam-se mensalmente e ocorrem na casa da Presidente «por uma questão de comodidade» (E1), sendo pautadas pelo carácter informal e cordial das relações entre os diversos elementos. As reuniões anuais de Assembleia Geral decorrem na morada oficial da SAM. No cômputo geral, os entrevistados reconhecem que «se trata de uma organização com uma estrutura muito frágil. Porque não há funcionários, não há uma secretaria...os arquivos funcionam na casa da [presidente] e do [responsável respetivo], na parte da contabilidade» (E13), concluindo-se que a SAM não tem instalações nem custos fixos.

Ainda que a SAM não espelhe uma natureza familiar no sentido jurídico do termo, a apropriação da tipologia de Tandon (2002) permite aferir que a mesma apresenta traços que tendem para uma estrutura de governação familiar. Embora o órgão de governação não seja composto por membros da família, à luz do tipo-ideal, evidencia uma lógica de funcionamento em que predomina a informalidade e a confiança das relações internas. A comunicação interna efetua-se por *email* e, sobretudo, via telefónica.

Os modelos de liderança apresentam traços que tendem para uma liderança paternalista, segundo a tipologia de Hailey (2006), de cariz matriarcal e dependente de relações tradicionais e individuais de amizade. Acresce que, a partir de uma apropriação da proposta de Lewin, Lippitt e White (1939) e considerando apenas a direção, a SAM tende para uma liderança democrática e uma tomada de decisão participativa e informal, evidenciada também pelo envolvimento do conselho consultivo no processo, o qual integra um ex-bolseiro da organização.

2.1.3 Uma abordagem utilitária dos recursos na implementação de processos e ferramentas gestionárias

A ação da SAM alicerça-se em objetivos de curto prazo que revestem, por isso, uma gestão de carácter operacional, contrária à definição de um processo de gestão estratégica (Crosby, 1991; Carvalho, 2005; Anheier, 2005; Nicolau & Simaens, 2008). Acresce que os Relatórios de Atividades, de Contas e os Planos de Atividades constituem os mecanismos de prestação de contas aplicados pela organização, os quais não estão disponibilizados no *website* institucional e, portanto, não estão publicamente acessíveis.

A utilização de ferramentas de prestação de contas, segundo a proposta analítica de Ebrahim (2003), direciona-se sobretudo para o envolvimento de financiadores. Logo, apresenta com um racional de funcionamento ascendente (Edwards & Hulme, 2002a; Ebrahim, 2003), um nível externo de aplicação (Ebrahim, 2003) e uma modalidade funcional de reporte (Avina, 1993, citado por Edwards & Hulme, 2002a; Ebrahim, 2003). As assembleias gerais e o sarau são momentos que a organização aproveita para, num registo informal, prestar contas aos associados e a outros potenciais *stakeholders*, respetivamente.

Acresce que a organização não adota mecanismos de reporte social (Brown, 2008) e também não define mecanismos de autorregulação, tais como os Códigos de Conduta e sistemas de certificação e acreditação (Argandoña, 2007). De facto, a SAM não definiu internamente nem adotou qualquer declaração ou código de conduta no âmbito de uma ação conjunta entre diversas entidades ou da integração numa rede.

Em matéria de certificação, a SAM não tem planos para a certificação das atividades que realiza e as representações dos entrevistados a respeito desta questão remetem para uma visão pragmática, em que a certificação corresponde à conclusão e divulgação do resultado de uma determinada atividade ou projeto que desenvolvem, conforme ilustra o seguinte depoimento:

«A certificação está quando...se por acaso as obras ficam lá...se o IPAD quiser ir lá ver, vai lá ver. É a única maneira, porque, depois, quem é que certifica? Só se for alguém do IPAD, ou alguém que nos ajude. Alguém da [Associação] que vá lá. Mas eu julgo, por exemplo, no Hospital Rural do Songo basta que digam que já está a funcionar e tudo...que eu posso ter um documento a dizer...aliás, ao agradecermos ao IPAD, ou outro...é quando realmente já está tudo a funcionar. Portanto, agradecemos publicamente, digamos assim» (E1).

Segundo os entrevistados, a organização age desta forma porque o tipo de projetos ou apoios obtidos são canalizados através de entidades locais que merecem total

credibilidade, em especial estruturas da Igreja Católica. Há, pois, na opinião destes, a certeza prévia de que não haverá desvios ou perdas incontrolláveis.

Conforme referido anteriormente, a SAM não possui trabalhadores assalariados e tal não constitui uma prioridade para a direção atual, sendo inclusive encarado como um obstáculo acrescido ao funcionamento da organização, dado que a integração dos mesmos implicaria a adoção de processos e instrumentos de gestão que os membros da SAM não têm vontade nem disponibilidade para definir. De facto, trata-se de uma questão que os entrevistados encararam negativamente, argumentando que simbolizaria a abolição do elemento de distinção face a outras organizações, nomeadamente a sua composição inteiramente voluntária, bem como uma mudança no racional de funcionamento da organização e acarretaria, ainda, constrangimentos económico-financeiros.

No discurso dos entrevistados foi consensual que a organização não tem possibilidades financeiras, nem membros disponíveis para implementar uma matriz de funcionamento que envolva recursos humanos assalariados. Além disso, não ambicionam um crescimento organizacional, que é percecionado como sinónimo de “profissionalização”, o que envolve a adoção de processos gestionários e, necessariamente, uma maior burocratização que os membros não pretendem, conforme evidenciado no seguinte depoimento:

«Neste momento, olho para a associação e não vejo essa matriz. Vejo a matriz de um conjunto de pessoas que querem tudo menos uma via, digamos, muito profissionalizante. Recordo, até, uma vez, em que tivemos uma Assembleia Geral, que havia um conjunto de requisitos legais...nomeadamente com as Finanças, com isto, com aquilo, e foi uma dificuldade enorme com as contas bancárias...e sentimo-nos todos muito constrangidos porque, na verdade, não estamos muito preocupados com isso. Eu acho que o espírito tem sido esse. Eu vejo na Associação, para já, muito mais esse espírito, do que aquele espírito de querer enveredar...se eventualmente tivesse outros fundos, outros meios económicos, enveredar por um caminho, uma estrutura mais profissional. Ainda não consegui perceber que esse pudesse ser um caminho aqui, [na SAM]. E isso, confesso, foi uma coisa que a mim me agradou» (E2).

Relativamente aos voluntários de execução (Delicado et al., 2002), são muito poucos e o exercício do seu trabalho reveste uma modalidade informal (Delicado et al., 2002; Onyx & Leonard, 2002; INE & CASES, 2013). Com efeito, a organização não define um Plano ou Programa de Voluntariado (Vidal et al., 2007; Salas, 2009; Lei n.º 71/98, de 3 de novembro) e os entrevistados consideram que dado o âmbito da ação da SAM, existem muito poucas atividades em que os voluntários se podem envolver, conforme ilustra o depoimento abaixo:

«porque não queremos, não precisamos...como o nosso trabalho se circunscreve à direção alargada, não precisamos de não voluntários. Na altura da organização do sarau, há imensa gente que nos ajuda voluntariamente. E, a cada passo, diz...se precisa e tal...manda fazer e tal...são coisas que eu agradeço imenso, mas não vou fazer porque não há trabalho para pôr os voluntários a fazer» (E1).

Neste sentido, o trabalho dos voluntários de execução é pontual, na medida em que apenas são mobilizados para a realização do sarau, um evento público promovido anualmente pela SAM para apresentar a organização e os projetos em curso, alimentar o convívio entre doadores e os bolseiros residentes em Portugal, e com um cariz importante de consolidação e incremento do capital social da organização, através do envolvimento de potenciais *stakeholders*, tais como o corpo consular. No âmbito da possível captação de voluntários emergiu, também nos discursos dos entrevistados, o reduzido poder de atratividade das atividades desenvolvidas pela SAM comparativamente às de outras organizações.

Ainda a respeito de capital social (Putnam, 1995; Bourdieu, 1980), saliente-se que a SAM fez parte da entidade nacional de representação institucional das ONGD, todavia abandonou-a por questões financeiras e, sobretudo, por não se sentirem representados. Atualmente, a SAM não é promotora nem integra redes nos domínios nacional e internacional e, também, não fomenta o estabelecimento de parcerias institucionais, pelo que evidencia uma atuação de natureza individual (Wei-Skillern & Marciano, 2008). De facto, parcerias «Institucionais não há...haverá uma paróquia, que nos tem cedido as instalações. Haverá...mas são coisas pontuais e pequenas. Não me sinto desacompanhada, percebe? Se for preciso, qualquer destas ajudaria. Mas não tem sido», afirmou o Entrevistado 1. Este posicionamento organizacional reside, segundo o discurso dos entrevistados, no grau de envolvimento necessário e que a SAM não tem disponibilidade para assumir e são, ainda, perspetivadas como originadoras de alguma perda de autonomia.

No entanto, a organização mencionou o apoio da Fundação Engenheiro António de Almeida (para a cedência gratuita do auditório onde decorre o sarau) e da paróquia de Cedofeita (local onde se realizam as Assembleias Gerais), mas caracterizando-as como relações informais, baseadas nos contactos de amizade pessoais dos membros da direção. Neste sentido, a SAM não apresenta um modo de funcionamento colaborativo, segundo a perspetiva de Iglesias e Carreras (2013) e as parcerias estabelecidas evidenciam uma natureza passiva (Lewis, 2007), na medida em que assumem, preponderantemente, uma natureza financeira. Ora, a propósito da relação parceiro/financiador desenvolvida no âmbito de uma atividade ou projeto específico e pontual, destaque para o antigo IPAD (atual CICL) e, embora com menor peso, a Fundação Calouste Gulbenkian.

No que concerne à pertença sectorial das parcerias estabelecidas e no âmbito dos projetos mais recentes, destaque para as relações da SAM com o sector público,

especificamente com as autarquias locais de STP, e com a Caritas Antoniana, de Itália. De resto, a organização realça os laços com entidades ligadas à Igreja Católica. Pelo contrário, a SAM não desenvolve relações de parceria com organizações congéneres dado que, segundo argumentam os entrevistados, não foi necessário fazê-lo até ao momento, e tampouco com o sector privado lucrativo. A organização conta, de forma muito pontual, com o apoio de particulares, sobretudo amigos dos membros da direção, o qual se materializa em donativos ou na dinamização do sarau.

A respeito dos donativos privados, os quais são angariados principalmente no sarau, saliente-se que constituem uma fonte de receita muito reduzida, tal como as quotas. Neste último caso, o valor é considerado baixo pelos entrevistados e, ainda assim, sublinham estes, são poucos os associados que as pagam. A principal fonte de financiamento da SAM consiste nos subsídios públicos, em concreto o cofinanciamento de projetos pelo antigo IPAD. De facto, os moldes tradicionais de obtenção de financiamento (Froelich, 1999) caracterizam esta organização que recorre, sobretudo, aos fundos públicos consignados e também, embora com menor peso, às quotas dos associados e donativos privados individuais. Pontualmente, a SAM contou com o apoio financeiro da Fundação Calouste Gulbenkian (entidade do sector da economia social), por exemplo na compra de equipamento hospitalar para a segunda fase do projeto em Cahora Bassa. Acresce o apoio logístico (e.g. transporte de material) por parte de outras entidades sem que se traduza em capital financeiro para a organização e, portanto, não consta da contabilidade da mesma.

Em termos genéricos, a organização evidencia uma diversificação das fontes de financiamento, excluindo o autofinanciamento (decorrente da provisão de serviços no mercado ou de receitas provenientes de atividades mercantis) como estratégia de angariação de receitas. De salientar, ainda, que a organização não define processos de fidelização de financiadores e de doadores, sendo que as relações pessoais dos membros da direção marcam o acesso a fontes de financiamento, sob uma lógica de informalidade gestonária.

A insustentabilidade mas, sobretudo, a sobrevivência financeira emergiu como motivo de preocupação no discurso dos entrevistados, sobretudo face ao cenário atual de crise económico-financeira. Todavia, a dependência de financiamento público não surgiu como uma problemática equacionada e debatida no seio da organização. Com efeito, não é encarada como um constrangimento à autonomia organizacional; pelo contrário, o vínculo institucional com o então IPAD perspetivou-se como uma força, dada a sua natureza pública e respetiva associação a processos de maior transparência.

Atenda-se, também, que a SAM procura combinar modelos tradicionais de comunicação externa, como o sarau (que representa o evento de maior visibilidade pública da organização), com ferramentas de comunicação *online* (Kylander & Stone, 2012), designadamente o *website* institucional, embora este esteja desatualizado e evidencie a ausência de um reporte contínuo e acessível de informação sobre a sua ação, representativo de pouca transparência. Logo, a SAM não o usa como um mecanismo estratégico de comunicação. Ainda que o *website* institucional seja apontado como estratégia de angariação de recursos financeiros (através da disponibilização de ferramentas de doações *offline*) e de divulgação do trabalho realizado, tem estado parado porque o manuseamento do instrumento, criado numa base voluntária, está centralizado numa pessoa externa à organização que não tem disponibilidade para responder às necessidades de atualização.

Por um lado, os entrevistados admitem a importância da atualização do *website* e, por outro, referem que o investimento na dinamização desta ferramenta de comunicação acarreta custos que a SAM não tem liquidez financeira para cobrir, enfatizando a lógica de funcionamento informal da organização no seu todo. No âmbito dos *media* sociais (Dixon & Keyes, 2013), a SAM não está presente nas redes sociais, mas tem um blogue alavancado no *website* institucional, o qual é pontualmente dinamizado. Os entrevistados salientaram, ainda, que várias vezes por ano as atividades da organização são anunciadas por órgãos dos *media*.

2.1.4 Contornos de um potencial de intervenção no curto prazo?

A estratégia de atuação da SAM passa por um levantamento de necessidades efetuado por interlocutores locais externos à organização e numa modalidade informal, conforme evidenciado no seguinte depoimento:

«acho que isto tudo se passa de uma forma que parece de geração espontânea. Mas que funciona. O que acontece é que as pessoas ficam sensíveis à causa e quando damos por ela, temos as pessoas a reportar essas mesmas necessidades. E é o passar da palavra, do testemunho, que tem feito chegar à associação as necessidades em Cabo Verde, ou em S. Tomé, ou em Moçambique. Não há uma estrutura que esteja montada no sentido de se reportar todo um conjunto de informação» (E2).

A direção define, portanto, os projetos de cooperação para o desenvolvimento de acordo com a «oportunidade. Temos condições para fazer isto...temos pessoas que merecem confiança e depois dão utilização...E vamos a isso» (E3). A priorização das necessidades sociais assenta, deste modo, na combinação entre os pedidos de apoio que chegam à organização por parte de conhecidos ou amigos nas regiões de intervenção e o orçamento disponível da

organização. De salientar, também, que a atuação da SAM surge por intermédio dos contactos individualizados estabelecidos pelos membros da direção.

Neste sentido, a organização não procede a um levantamento de necessidades estruturado para identificar as prioridades de intervenção, nem a um envolvimento participado e sistemático dos diferentes *stakeholders*. Note-se que os parceiros dos projetos são, também, os financiadores. No âmbito dos projetos de cooperação para o desenvolvimento desenvolvidos pela SAM são contratados recursos humanos locais pelas entidades intermediárias ou executantes, porém a primeira desconhece os processos e os instrumentos gestionários aplicados pelas segundas.

Relativamente às bolsas atribuídas a estudantes dos PALOP a residir em Portugal, os potenciais bolseiros têm conhecimento da SAM através do modo do “passa palavra” entre «colegas que foram beneficiados pela associação» (E4) e, por vezes, do *website* institucional. O Quadro 6.16 sistematiza o número de beneficiários de bolsas de estudo atribuídas pela SAM. A bolsa, que consiste no apoio financeiro para o pagamento de uma parte da propina escolar, é concedida de acordo com a liquidez financeira da organização e atribuída de forma faseada.

Quadro 6.16 – Número de bolseiros, segundo a modalidade e nacionalidade (2001-2013)

País	Bolseiros licenciados no seu país	Bolseiros licenciados em Portugal	Em formação no seu país	Em formação em Portugal	Total
Angola	-	4	-	-	4
Guiné-Bissau	-	-	-	3	3
Moçambique	3	1	2	-	6
STP	2	4	3	-	9
Total	5	9	5	3	22

Fonte: Adaptado de informação disponibilizada no blogue associado ao *website* institucional (acedido a 11 de junho, 2014).

De resto, a SAM solicita aos bolseiros o comprovativo de registo na Universidade e de pagamento da verba da propina, num registo e processo de apoio não contratualizado. A este respeito, o bolseiro entrevistado esclarece que

«não considero uma bolsa. Porque...uma bolsa prende-se com [...] um contrato bilateral, não é? Do cumprimento dos deveres e direitos de cada parte. E com uma prestação pecuniária mensal, não é? Que não é o caso. Pelo menos, no meu caso, falo por mim, a ajuda que me foi dada é concernente ao pagamento da propina [...] ao fim no ano escolar, ou nas prestações no meio do semestre, portanto casos pontuais, mesmo» (E4).

O processo de identificação dos bolseiros assume, também, um cariz informal, dado que o critério de seleção assenta em «saber se são bons alunos e têm condições para ir para a frente...Nem tudo corre bem...mas em todo o caso, de uma forma geral, as coisas não têm corrido mal»

(E3). Acresce que a SAM não acompanha formalmente os bolsheiros e os projetos de cooperação para o desenvolvimento em curso nos PALOP, no sentido de definir e implementar instrumentos de monitorização da atuação. No primeiro caso, o acompanhamento materializa-se no contacto via telefónica ou convite pessoal para encontro, sem periodicidade estipulada. No segundo, a SAM não estabelece mecanismos de *feedback* mas «vai-se de acordo...de encontro às necessidades locais. [...] Evidentemente que os projetos não são...sem defeitos. São capazes de ter alguns defeitos e algumas falhas. Mas devem ser ultrapassadas pelos autóctones», refere o Entrevistado 1.

Neste sentido, não há um acompanhamento da intervenção, programado em articulação com os objetivos definidos e a avaliação é efetuada «Consoante nos dizem. Ou então é visto [...] e vê-se...as pessoas podem ir lá», afiança o Entrevistado 1. Com efeito, a SAM recebe informações através de interlocutores amigos da organização presentes, ou que ocasionalmente se deslocam às regiões de intervenção, conforme ilustra o seguinte depoimento:

«São as pessoas que lá estão e os que já cá estiveram e tiveram contacto, que passam o testemunho. Não há canais próprios [...], não há canais de comunicação muito específicos que nos reportam informação de uma forma muito metódica» (E2).

Em termos gerais, a SAM não define procedimentos e instrumentos de monitorização e avaliação do desempenho organizacional, nem há uma correlação entre este e a delineação e implementação de novas intervenções. Acresce, ainda, a ausência de mecanismos de avaliação de impactos, sendo esta questão percecionada da seguinte forma:

«o impacto não é muito grande. Mas tem sido eficaz, e tem sido eficiente. [...] Agora, tem sido é em pequena escala. Mas não há dúvida, para mim, pelo menos, que o que se tem feito, tem tido eficácia, porque temos conseguido ajudar a formar. [...] Temos conseguido organizar algumas obras que têm sido úteis. E, por outro lado, eficientes, na medida em que se dispõe de meios reduzidíssimos. Por conseguinte, no binómio meios-resultados, eu diria que o saldo é bastante bom. Agora numa escala muitíssimo reduzida. O impacto acho que existe, não se pode dizer que não tenha valido a pena. De modo algum. Mas temos que ter a noção da escala em que estamos a trabalhar» (E3).

2.2 A PAM

2.2.1 Percurso de uma organização em crescimento

A PAM constituiu-se em 2007, porém o seu percurso histórico que remonta a 1994 e a uma outra associação entretanto dissolvida. A vontade, por parte de alguns membros da organização extinta, de prosseguir, alargar e profissionalizar a sua ação, conduziu à fundação da nova organização, cuja missão “consiste em criar, implementar e inspirar

respostas e políticas sociais que promovam o desenvolvimento das sociedades, com especial enfoque na juventude”²³⁴.

Destaque para a forma jurídica da PAM, designadamente uma ‘associação’, que representa o posicionamento ideológico orientador dos seus fundadores, conforme evidencia um dos seguintes depoimentos:

«Nós sempre tivemos como associação que em parte foi criada para pertencer à sociedade civil e não para pertencer a um conjunto de pessoas! Primeiro [...] a hipótese de cooperativa de solidariedade social foi colocada, onde teríamos os mesmos benefícios mas mais capacidade de investimento porque podíamos pedir dinheiro a título individual! E isso facilitaria muito... porque montar um negócio social sem dinheiro é completamente contrário ao que se faz num negócio geral com investimento e permite fazer as coisas de forma muito mais estruturada! O desafio da [PAM] é exatamente esse, nós queríamos quando fundamos a [PAM], deixar esta organização para a sociedade civil e não para nós!» (E1).

Esta perspetiva aponta para a demarcação de uma estratégia gestonária clássica, assente na ausência de excedentes económicos, frequentemente associada às formas jurídicas mais tradicionais, nomeadamente centros sociais e paroquiais, misericórdias, com exceção das cooperativas e das associações mutualistas.

De facto, a PAM sublinha a opção pela forma jurídica vigente, argumentando que «não quisemos ser empresa nem cooperativa para termos uma massa associativa representativa de alguma coisa» (E1), e a qual não invalida a prestação de serviços para obter excedentes económicos que serão reinvestidos na organização. Porém, emergiu nos discursos dos entrevistados uma outra vertente da questão, alavancada em eventuais alterações no enquadramento jurídico em vigor, e que parece refletir uma estreita relação entre a orientação estratégica e gestonária da PAM e a mudança ou reposicionamento institucional, conforme evidenciado pelo seguinte depoimento:

«somos atualmente uma organização que aposta muito nos negócios sociais [...] seríamos uma empresa social se esse estatuto existisse em Portugal! Ainda não existe, ou seja estamos a preparar-nos para um quase quarto estatuto assim que ele existir!» (E2).

Saliente-se, além da forma jurídica, que a PAM detém, desde a sua fundação, o estatuto jurídico de IPSS e em 2009 obteve o registo de ONGD, o qual lhe confere, por inerência, o estatuto de utilidade pública. Os objetivos e os benefícios decorrentes da combinação destes estatutos residem, segundo o discurso dos entrevistados, na prestação de serviços e no acesso a linhas de financiamento. Com efeito,

«optamos por ser em primeiro IPSS porque, até, a intervenção comunitária foi algo que cresceu inicialmente! Primeiro teríamos de trabalhar evidentemente com a Segurança Social, acabávamos por trabalhar só a nível técnico ou a prestarmos serviços à Segurança Social. Nunca assinamos nenhum acordo de cooperação com a Segurança Social apesar de sermos IPSS porque não nos identificamos com nenhuma das nomenclaturas ali presentes, ou o que eles próprios chamam de respostas típicas. E, então, embora sejamos IPSS, diretamente daí,

²³⁴ Fonte digital: *website* da PAM (acedido a 11 de dezembro, 2012).

nunca beneficiamos! No caso da ONGD, [...] porque queríamos trabalhar com o IPAD, também já trabalhamos como prestadores de serviços, curiosamente tanto num caso como no outro, mas aí não precisávamos de estatutos, temos que prestar os serviços a estas entidades e pronto! E aí foi importante, ganhamos projetos [...] e mesmo para candidatar a outras linhas de financiamento e fazer outro tipo de intervenção, este estatuto é importante!» (E1).

Convém, todavia, ressaltar a correspondência entre os estatutos jurídicos e os eixos temáticos de intervenção da PAM, dado que a prestação de serviços, nomeadamente na área da intervenção social e comunitária justificou a sua constituição como IPSS e o trabalho no âmbito da ED o registo como ONGD.

A este propósito, a PAM assenta a sua atuação em três eixos temáticos centrais, a saber: i) educação e formação; ii) intervenção social e comunitária; iii) saúde, sendo que em 2012 definiu uma quarta área de trabalho dedicada aos projetos internacionais. As atividades desenvolvidas, bem como os serviços prestados visam o desenvolvimento pessoal e profissional (através da promoção de competências técnicas) dos seus públicos, incidindo sobre «saúde mental, o desemprego, a capacitação das organizações da economia social, a aproximação às empresas da economia social, a capacitação dos jovens para a autonomia, a promoção da saúde» (E1).

Genericamente, a PAM leva a cabo uma intervenção psicossocial de cariz comunitário e, a este respeito, destaque para um centro clínico de apoio psicológico que “assume-se como um sistema híbrido de metodologias concentrando num mesmo espaço a psicologia clínica e a intervenção social e comunitária” (Relatório de Atividades da PAM, 2012, p. 30), e assente numa política de preços sociais. Note-se que, em 2011, a organização definiu os negócios sociais como uma das suas prioridades estratégicas para os próximos quatro anos, sendo que este negócio social, em concreto, encontra-se em fase de procura de um espaço físico para a sua implementação, entretanto adiada para 2013. O que indica a tentativa de diversificação das suas áreas de atuação em articulação com formas alternativas de financiamento.

A sede social da PAM situa-se em Lisboa e a organização não tem delegações, embora coordene projetos em diferentes regiões do país. O seu domínio territorial de intervenção é predominantemente nacional, sendo também internacional mas de forma indireta, ou seja, por intermédio de parcerias (e.g. Brasil, Guiné-Bissau, STP, Polónia, Itália, Bélgica, Cabo Verde e Angola).

2.2.2 O pendor coletivo de uma estrutura adhocrática

Considerando o horizonte temporal entre 2010 e 2012, a PAM revela várias alterações na sua estrutura organizacional, as quais se refletem nos diferentes organigramas

ilustrados nos Relatórios de Atividades. De referir que desde a fundação da PAM até ao primeiro semestre de 2012, ano em que uma mulher ocupou a presidência, este cargo foi desempenhado por um homem, um dos cofundadores da organização e que apresenta

«uma liderança muito natural, muito suave, quase que lidera sem te aperceberes que estás a ser liderada, que estás a ser ajudada a ir para algum caminho, e que ao mesmo tempo te dá uma liberdade fenomenal para tu tomares as tuas decisões, para tu sentires que estás a dar um cunho pessoal ao projeto...no fundo, o que ele diz não é ‘Tu vais por ali!’ mas ‘Tu tens a liberdade de fazeres o que achares mais conveniente, eu confio no teu trabalho e esta é a minha experiência e tu agora decide!’, pelo menos na minha área senti que ele me deu muita liberdade para crescer e para tomar decisões, e que estaria sempre ali do meu lado para me ajudar a perceber o caminho» (EC2).

Neste sentido, os entrevistados reconhecem o então presidente e diretor executivo da PAM como um líder carismático, capaz de articular as prioridades estratégicas com a identidade organizacional, de liderar coletivamente e de promover uma mudança estrutural, pelo que parece assumir um estilo de liderança catalítica, segundo a proposta de Hailey (2006), personalizando a figura do empreendedor social.

De 2010 a 2011, o perfil sociodemográfico da direção da PAM evidenciava um equilíbrio de género (quatro dos seus sete membros eram mulheres), um carácter jovem (todos os membros com uma idade igual ou inferior a 30 anos) e com qualificações ao nível do ensino superior (com exceção de um membro). Neste período temporal, o presidente e a vice-presidente acumulavam funções executivas, explicadas pela reduzida mobilização da massa associativa. O reconhecimento, por parte da direção da organização, que a acumulação de funções podia criar em algumas pessoas a sensação de um controlo mais estrito por parte da chefia, teve eco nas mudanças que se seguiram.

Com efeito, a reestruturação interna passou pela criação, no último trimestre de 2011, de um novo cargo – Coordenador Geral – e para o qual se recrutou uma nova pessoa com o intuito de, sobretudo, assegurar a separação de funções de direção e de execução. Neste processo, o diretor executivo manteve-se temporariamente na organização para fazer uma progressiva passagem de testemunho ao coordenador geral, que se demitiu em junho de 2012. Entretanto, com a eleição da nova direção, redefiniu-se a estrutura organizacional, em que a equipa técnica assume a coordenação dos quatro departamentos (três já existentes e um novo, o Departamento de Projetos Internacionais, representativo da quarta área de trabalho estabelecida) e passa a reportar diretamente à direção, requerendo desta, “uma cultura de maior proximidade com o quotidiano da associação, onde cada elemento diretivo é responsável por coordenar estrategicamente o seu pelouro e garantir que a gestão operacional é cumprida com sucesso» (Relatório de Actividades da PAM, 2012, p. 5).

Porém, à data da análise da PAM em sede de estudo de caso, o coordenador geral integrava o Departamento de Administração e Gestão (composto também, por um coordenador técnico, uma administrativa e um técnico de comunicação) e ao qual reportavam três departamentos intrinsecamente ligados às três áreas funcionais de intervenção da organização. Cada departamento englobava um coordenador respetivo, bem como um coordenador de projeto e os técnicos de projeto. O Departamento de Administração e Gestão contava com a assessoria interna proveniente do Gabinete de Investigação e Projetos.

Tomando como referência a proposta de Mintzberg [2010 (1979)], a direção corresponde ao vértice estratégico, que mantém uma estreita relação entre os diferentes níveis hierárquicos. O coordenador geral representa a linha hierárquica e os demais cargos são exercidos pelo núcleo operacional. A relação de comunicação entre as diferentes componentes organizacionais está em fase de reajustamentos, sendo que passava pelo «Diretor executivo diretamente, e depois reportava à direção e a direção à equipa» (E1) e atualmente, são o coordenador geral e a coordenadora técnica que fazem esta intermediação. De salientar, o reconhecimento do núcleo operacional face à cedência notória de autonomia por parte do vértice estratégico, a qual se baseia no «pressuposto que esta equipa está sempre muito implicada a fazer o melhor possível com os recursos que tem! E como há também muita partilha nunca nos sentimos sós com as decisões que fazemos porque é tudo muito participado» (EC1).

Todavia, reivindicam uma presença mais próxima e assídua da direção, inclusive fisicamente. Se até muito recentemente o Presidente acumulava funções executivas, o que possibilitava celeridade no processo de tomada de decisão, a separação das mesmas originou uma lacuna no funcionamento interno. Com efeito,

«além de presidente da [PAM] era diretor executivo, portanto ele concentrava muito da autoridade, ele tinha muita facilidade em fazer a ponte entre a direção e a [PAM] porque ele fazia parte da Direção e fazia parte da [PAM]! Então era uma pessoa que conciliava as duas coisas, como neste momento não temos isto, [...] o coordenador geral [...] não tem a mesma ponte com a Direção [...] ele não dá a última palavra, não pode, não pode! É a hierarquia! [...]E acho que nessa transição ficou faltando alguma coisa, ficou aqui um vazio de decisões, de tomada de decisões que não conseguimos ter por conta da ausência do [ex-diretor executivo] e de o [coordenador geral] não poder ir além daquilo que é a função dele! E há vazio! Não sentimos muito no dia a dia, mas às vezes quando há decisões aquilo falta, [...] essas decisões rápidas» (EC2).

Esta situação poderá justificar a nova estrutura organizacional da PAM definida no segundo semestre de 2012 e remete, a nível mais macro, para a questão das vantagens da acumulação de funções diretivas e executivas, designadamente na agilização de processos gestionários, também derivada de uma maior familiaridade com o quotidiano operacional da organização.

Genericamente, esta organização evidencia uma estrutura de governação designada por *Staff boards*, na tipologia elaborada por Tandon (2002), considerando que alguns dos seus corpos sociais são ocupados por trabalhadores assalariados, unidos num forte compromisso com a visão organizacional, o que permite garantir a manutenção da mesma. De salientar ainda que, à luz da proposta do autor referenciado, a PAM parecia assumir traços de uma estrutura de governação profissional, nomeadamente na questão da separação das funções diretivas e de gestão. Porém, a sua reestruturação mais recente sugere que incorre numa das maiores dificuldades associadas à primeira configuração de governação indicada, em concreto a orientação coerente e constante da estratégia da PAM no quotidiano gestor face à diluição das funções correspondentes às diferentes componentes organizacionais. Ora, a fragilização da governação repercute-se na gestão, impedindo a eficiência e eficácia do seu desempenho.

Se a pequena dimensão da PAM permite, por um lado, mobilizar rapidamente toda a equipa para solucionar um problema ou discutir uma ideia, por outro, o carácter partilhado, participado e informal da tomada de decisão condiciona, em certa medida, a objetividade e celeridade do próprio processo. Logo, «devíamos ser mais disciplinados, definir prazos, e quando um está definido, está definido, não se volta atrás! Muitas vezes esta informalidade também leva a que se decida uma coisa mas noutro dia se queira outra», sublinhou um membro da equipa técnica (EC2). A tónica na informalidade reflete-se, ainda, na ausência de alguns procedimentos escritos e afeta, por vezes, a circulação de informação, propiciando a duplicação de tarefas, pelo que têm sido feitos esforços para a colmatar.

No cômputo geral, a PAM revela uma estrutura orgânica, com processos internos pouco formalizados, marcada pela horizontalidade e flexibilidade da decisão, e em que o ajustamento mútuo constitui o principal instrumento de coordenação do trabalho entre um núcleo operacional especializado, pelo que a PAM reveste, à luz da perspectiva de Mintzberg [2010 (1979)], a configuração organizacional de *adhocracia* de tipo operacional, cuja componente-chave é a linha hierárquica. Com efeito, a PAM organiza-se em equipas específicas, em prol de um determinado projeto ou atividade, e cujas funções são rotativas entre a equipa técnica, estabelecidas numa lógica de projeto a projeto.

Acresce que o núcleo operacional caracteriza-se pelas «relações de partilha, a dois níveis: de partilha criativa, de partilha constante criativa, partilha de inquietações, partilha na problematização mas sobretudo partilha na solução, e partilha nas emoções também» (EC2). Trata-se do «‘Espírito [PAM]’ [...] e é uma coisa que não vivo nas outras associações! É muito forte! O facto de haver a relação com o

outro, [...] um respeito pelo outro, relações muito horizontais, muito humanas» (EC2). Tal, não impede que, por vezes, aflorem conflitos no seio da equipa, mas que são facilmente resolvidos, dado que a «relação afetiva que existe entre nós é de respeito, de muito respeito pelos nossos grandes valores, é o respeito pelo outro, mas de uma forma muito global» (E3). Note-se, deste modo, a forte valorização do espírito de equipa e a preponderância do sentimento de pertença à organização como um todo, promovidos e consolidados em momentos espontâneos de convívio na organização, jantares e, também, através de atividades de *team building*.

O *email* é a ferramenta de comunicação privilegiada de uso interno, sendo que em casos de urgência reúnem presencialmente com os restantes membros da equipa técnica e até com a própria direção, dada a acumulação de funções (estatutária e executiva) de dois membros, conforme supra mencionado. Não obstante, as reuniões de equipa técnica ocorrem quinzenalmente e destinam-se a fazer um ponto de situação dos diferentes projetos no sentido de partilhar e descentralizar a informação, ao qual se segue «um momento de massa crítica» (EC2) para apresentar quer dificuldades concretas no desenvolvimento das tarefas e debater possíveis propostas de resolução das mesmas, quer novas estratégias gestionárias. Estas reuniões contam habitualmente com um moderador e secretário, nomeados na reunião anterior e, portanto, com um papel rotativo, contudo esta dinâmica alterou-se dada a fase de reestruturação e estabilização interna e, para já, a moderação tem sido assumida pelo coordenador geral.

Neste sentido, a PAM reflete uma liderança democrática (Lewin, Lippitt & White, 1939), instigadora do envolvimento de todo o núcleo operacional numa reflexão conjunta e na tomada de decisões participativas, baseada no princípio de obtenção de consensos. Desde logo, vigora a preocupação da linha hierárquica em explicar os motivos de uma decisão em detrimento de outras. Além disso,

«Nas Assembleias Gerais a equipa é sempre convidada, mesmo quem não é sócio é convidado, e tentamos pelo menos uma vez por ano que exista um momento de reflexão, independentemente de ser Assembleia Geral ou não, um momento de reflexão com os sócios ativos, com a equipa técnica, com a direção, com o resto dos órgãos sociais para pensar um bocadinho a [PAM] e em que ponto estamos» (E1).

Perante o descritivo apresentado, a PAM tende a aproximar-se de uma governação democrática participativa (Malo, 2006).

A respeito dos associados, retenha-se que apesar do aumento no seu número entre 2010 e 2012 (Quadro 6.17), os entrevistados sublinharam a dificuldade em mobilizá-los no sentido de assumirem uma participação ativa no funcionamento interno da organização. Com efeito, «até agora tem sido complicado ter pessoas que queiram assumir a direção, e não só a direção

como os restantes órgãos sociais, daí ter que acumular estas funções» (E3), pelo que a rotatividade da direção supra mencionada não reflete a existência de listas alternativas e não invalida, em certos casos, o desempenho cumulativo de funções diretivas e executivas.

Quadro 6.17 – Evolução do número de associados da PAM (2010 – 2012)

PAM	2010	2011	2012
Nº de Associados	131	152	163

Fonte: Informação fornecida pela organização.

Contudo, a PAM tem procurado, ultimamente, estabelecer uma estratégia de aproximação aos associados (e.g. o uso das redes sociais para partilha de informação, convite à participação na escolha do logótipo da clínica) e «pouco a pouco, somos capazes de conseguir e já temos cada vez mais jovens [...] com vontade de assumir este tipo de responsabilidades», refere o Entrevistado 3.

2.2.3 Os diferentes tipos de capitais no *puzzle* gestor

A ação da PAM assenta num planeamento estratégico, definido trienalmente, e que envolve os seus *stakeholders* internos, ou seja, todo o coletivo da organização, desde o vértice estratégico, à linha hierárquica, ao núcleo operacional e aos membros associados. Este planeamento converteu-se num documento físico de registo, orientador da gestão da organização. Deste modo, a PAM promove uma gestão que tende a ser estratégica (Crosby, 1991; Carvalho, 2005; Anheier, 2005; Nicolau & Simaens, 2008). Note-se que além da aplicação de instrumentos de monitorização e avaliação obrigatórios ou estabelecidos nos termos de contratualização, a PAM leva a cabo processos quer de avaliação da eficácia e eficiência gestora, em função dos objetivos estratégicos e operacionais definidos (e.g. auditorias internas), quer de identificação de aspetos a melhorar no desempenho interno e externo (e.g. inquéritos de satisfação), os quais, no cômputo geral, contribuem para a legitimação da ação organizacional.

Porém, a questão da legitimidade parece assumir um carácter funcional em algumas dimensões, nomeadamente na prática de prestação de contas. Atente-se que a PAM presta contas sobretudo aos seus financiadores, pelo que evidencia uma lógica de funcionamento ascendente (Edwards & Hulme, 2002a; Ebrahim, 2003), um nível externo de aplicação (Ebrahim, 2003) e uma modalidade funcional de reporte (Avina, 1993, citado por Edwards & Hulme, 2002a; Ebrahim, 2003). De facto, os instrumentos utilizados são os Relatórios de Progresso e os Relatórios de Avaliação de Atividades (e.g. Formações),

Relatórios de Atividades e apenas estes últimos estão acessíveis publicamente, em específico no *website* institucional. As reuniões de equipa e as assembleias gerais da organização parecem ser encarados como momentos informais de prestação de contas no domínio interno.

Saliente-se, ainda, que esta organização não adota, se atendermos à perspetiva de Brown (2008) mecanismos de reporte social. Em matéria de mecanismos de autorregulação, tais como os Códigos de Conduta e sistemas de certificação e acreditação (Argandoña, 2007), a PAM por pertencer à Plataforma Portuguesa das ONGD rege-se pelo Código de conduta de imagens e mensagens da CONCORD (2006). Internamente, a organização definiu uma política de segurança de informação, mas

«para as imagens não, para os voluntários sim, para os participantes das formações por exemplo sim, onde temos acesso a muitos dados que as pessoas dão ao inscreverem-se [...]. E ontem estávamos a falar de, na altura das formações, as pessoas assinarem uma autorização ou não...que foi uma coisa que nunca fizemos» (E1).

Acresce que a organização tinha em curso, à data de 2010, um plano de certificação enquanto entidade formadora pela DGERT, o que ainda não ocorreu, segundo o Relatório de Actividades de 2012, bem como a pretensão de obter a ISO 26000.

A questão da legitimação na PAM passa, igualmente, pela comunicação externa, conforme evidenciado pelo seguinte depoimento:

«começamos a sentir que tínhamos mais notoriedade e mais credibilidade junto de outras organizações, e percebemos que isso só podia ser [...] por coincidir numa altura em que apostamos mais forte na comunicação externa» (E3).

Esta dimensão gestonária reveste um carácter estratégico de projeção da organização, pelo que é «Crucial! Sempre foi para nós importante, até para o desenvolvimento dos projetos, quer dizer não posso fazer uma campanha de advocacia social sem estratégias de marketing eficazes!» (E1).

A respeito dos instrumentos aplicados, a PAM operacionaliza fundamentalmente ferramentas de comunicação *online* (Kylander & Stone, 2012), com destaque para o *website* institucional, comunicações regulares para a *mailing list* e, ainda, os *media* sociais (Dixon & Keyes, 2013), tais como o *Facebook*, *Twitter* e o *LinkedIn*, e recorre, apenas em alguns projetos, ao blogue, *Flickr* e *Youtube*. Note-se, de igual modo, a construção de *websites* afetos a projetos específicos, bem como o recurso aos *media* para a respetiva divulgação e, ainda, as «Divulgações em escolas e Universidades, com esclarecimentos presenciais! E durante um tempo tivemos muitos cartazes e *flyers* que deixamos de fazer e que agora voltamos a fazer porque sentimos que há menos [...] do que havia há uns tempos!», refere o Entrevistado 1. Em termos gerais, interessa reter que a PAM define planos de comunicação direcionados aos

diferentes públicos-alvo por projeto, enquanto estratégia gestonária mais recente, conforme ilustrado no seguinte testemunho:

«No início não fazíamos isso, agora cada vez mais estamos a ser mais profissionais também nessa área [...], por vezes os recursos não nos permitem fazer isso [...], mas [...] se nós formos incisivos na informação que queremos passar e pensarmos muito bem no público-alvo e adaptar[mos] a informação a esse público-alvo tende, também, a resultados muito melhores, mais produtivos!» (E3).

Relativamente ao *website* da PAM, além da informação institucional, apresentação do seu percurso histórico, descrição sumária dos projetos concluídos e identificação dos projetos e serviços em curso, o uso desta ferramenta de comunicação representa uma estratégia de angariação de recursos de natureza financeira (ferramentas de doações *offline*) e também de sócios (pagamento de quotas), bem como de recrutamento de recursos humanos assalariados (neste caso, através da publicitação de anúncios de emprego na própria organização). De referir a remodelação do *website* institucional, simbolizando «o atingir a maturidade como organização» (E1), em que lista os seus financiadores e os seus parceiros institucionais (anteriormente estavam elencados por projeto) no domínio nacional e internacional, todavia não identifica as redes que integra.

Intrinsecamente relacionado com a comunicação externa está, portanto, a obtenção de diferentes tipos de capital. A este respeito, saliente-se que a PAM integrava, à data de 2010, sete trabalhadores em regime de prestação de serviços por avença mas a tempo integral, e três pessoas em regime de estágio profissional, situação que se manteve em 2011 e 2012, perpetuando este tipo de vínculos contratuais (Quadro 6.18).

Quadro 6.18 – Evolução do número de membros da PAM (2010 – 2012)

PAM	2010	2011	2012
Nº de facilitadores	40	50	60
Nº de trabalhadores independentes	10 (7 em regime de prestação de serviços por avença e 3 em estágio profissional)	10 (7 em regime de prestação de serviços por avença e 3 em estágio profissional)	1º Semestre: 9 (6 em regime de prestação de serviços por avença e 3 em estágio profissional) 2º Semestre: 5 (2 em regime de prestação de serviços por avença e 3 em estágio profissional)
Nº de voluntários com atividade regular e contínua	11	9	7

Fonte: Autora, a partir de informação fornecida pela organização.

Este cenário reflete a ausência de um efetivo remunerado permanente, o que explica a ausência de apresentação do Relatório Único pela organização. Todos os profissionais

remunerados são contratados temporariamente para a realização de uma tarefa específica. Por conseguinte, aponta para uma precarização contratual, pelo que os entrevistados defendem que «Era preciso melhores condições salariais e contratuais» (E1). A este respeito, ressalte-se que, por vezes, o pagamento de remunerações é adiado «quando estamos ainda à espera da tranche de algum financiamento» (EC1) ou porque encontramos-nos «a terminar os projetos e ainda não temos resposta a candidaturas a outros projetos» (EC1). De facto, a questão da instabilidade salarial na PAM, derivada da sua insustentabilidade financeira, emergiu como um fator negativo, porém, parece secundarizar-se perante a dedicação a uma causa, no âmbito da missão organizacional, conforme explanado no seguinte depoimento:

«nós aqui temos um objetivo comum! Sabemos todos para quê que estamos a trabalhar em conjunto, estamos a tentar cumprir a missão da associação [PAM] e o facto de nós compreendermos o sector, e o facto de nós compreendermos que não é por uma questão de ganância, ou não é um patrão que se está a encher de dinheiro, não é por isso que não nos pagam! É o nós compreendermos que realmente é uma imposição que não se pode... não há outra solução!» (EC1).

Deste modo, não se afigura excessivo considerar a vigência de alguma permissividade dos entrevistados com a instabilidade do quadro contratual e salarial do sector da economia social. Não obstante o sentimento de pertença da equipa técnica à PAM, assiste-se à sua rotatividade, com implicações negativas para a organização, conforme evidenciado pelo seguinte depoimento:

«Até pelo crescimento da pessoa, consegue trabalhos que dão mais estabilidade na vida, e saem a meio de um projeto e isso não inviabiliza completamente o projeto mas quebra todo um trabalho! E, às vezes, já aconteceu ter que se começar todo um trabalho de início porque aquela pessoa é que era o dínamo de toda a coisa e tinha todo o conhecimento e levou com ela o conhecimento» (EC2).

A GRH, da responsabilidade da linha hierárquica, materializa-se na análise e descrição de funções, diagnóstico de necessidades de formação, recrutamento e seleção, plano de integração e acompanhamento na organização, plano de formação e reuniões periódicas de balanço e troca de informação. Em termos do recrutamento e seleção, saliente-se que passa por

«comunicar com quem não foi selecionado! E este comunicar não é só enviar um email a dizer ‘Não foste selecionado por alguma razão A, B ou C!’, não, não! ‘Não foste selecionado, mas se quiseres feedback sobre a tua candidatura faz o favor de entrar em contacto connosco!’. É uma coisa que dá trabalho, mas é uma coisa que nos dá uma marca, que nos diferencia muito! E eu já recebi aqui pessoas [...] que não recrutamos e que depois se fizeram sócias da [PAM] e que vieram fazer formações à [PAM]» (E2).

Pelo contrário, a organização não procede à avaliação de desempenho nem à respetiva reunião de confronto. A este respeito e mais recentemente, a PAM estruturou o processo de avaliação transversal a 360 graus, todavia ainda sem validação do pedido por parte da

direção. À semelhança, a definição de um plano de desenvolvimento profissional, bem como de gestão de carreiras e de saída são inexistentes.

Considerando que «há poucos cargos dentro da organização, [...] é complicado as pessoas crescerem. O que nós tentamos fazer é reconhecer!» (E1). A aposta no reconhecimento dos seus recursos humanos passa pela concessão de maior autonomia no desempenho das suas funções, e atribuição de responsabilidade acrescida, o que converge com a possibilidade de assumirem novas funções em diferentes projetos. Um exemplo de progressão na carreira na PAM, consiste na passagem da figura de estagiário/a para técnico/a de projeto, seguindo-se coordenador/a de projeto e, depois, a posição de coordenador/a técnico/a. O desenvolvimento profissional dos seus trabalhadores envolve a oportunidade de obter capacitação técnica e pessoal, que

«vai desde a formação que a [PAM] esteja a fazer e algum de nós esteja interessado em participar [...], e pode fazê-lo de forma gratuita! Ou então pode participar noutra formação de outra organização, e mesmo europeia, e depois tem que ser avaliado pela direção se se paga essa formação, ou se se dá os dias para a pessoa fazer essa formação, [...] e não são tirados de dias de férias, são mesmo dados esses cinco dias!» (EC2).

Em síntese, a estratégia de GRH assalariados levada a cabo pela PAM parece incidir, sobretudo, na provisão de complementos de remuneração, sobretudo de carácter formativo, encarados como fatores de atração e motivação para a retenção na organização.

Ainda no âmbito dos recursos humanos da PAM, refira-se a figura do facilitador enquanto trabalhador voluntário ou remunerado que assume um papel de relevo na PAM, na medida em que é um transmissor dos valores que sustentam a organização, o que eventualmente justifica o aumento do seu número entre 2010 e 2012 (Quadro 6.18). «No fundo nós somos facilitadores de competências, o nosso objetivo é que os participantes adquiram uma série de competências e depois varia de acordo com a formação em específico que temos» (EC1). As formações dos facilitadores são residenciais, de cariz intensivo, inserem-se no domínio das áreas de intervenção da PAM, encontram-se alavancadas nas metodologias de *Educação não formal* e *Educação entre pares* e permitem identificar atores individuais com perfil adequado para integrar a bolsa de facilitadores da organização. Esta bolsa distingue-se da bolsa de formadores, a qual é mais recente e está intrinsecamente relacionada com a

«crescente necessidade de profissionalização da formação, [...] também como [fonte de] angariação de fundos para a própria organização, como próprio negócio social! E esta crescente necessidade de expandir a área da formação levou também a que criássemos uma bolsa de formadores! [...] E temos à volta de trinta formadores» (EC2).

Os facilitadores distinguem-se dos voluntários não só pela questão monetária mas, particularmente, porque os primeiros são representativos da metodologia distintiva de

funcionamento interno e externo da PAM. Logo, a figura dos segundos assume pouca importância. Note-se, a título meramente indicativo, que a relação entre a equipa técnica, facilitadores e voluntários «é muito horizontal» (EC2).

Perante o exposto, a angariação, mobilização e fidelização dos voluntários não é uma prioridade da PAM e a explicação para o efeito, avançada pelos interlocutores entrevistados, reside na escassez de recursos internos, bem como no público-alvo. Sendo este composto, sobretudo, por jovens adultos em fase de transição de vida, deixam de estar disponíveis para as atividades da organização, além da dificuldade em gerir, a partir da sede, voluntários que estejam descentralizados. De facto, a maioria dos voluntários têm uma ligação prévia à PAM, ou porque já estiveram envolvidos numa atividade promovida pela organização, ou foram facilitadores, membros dos órgãos sociais ou da equipa técnica, e desempenham atividades de cariz pontual (e.g. realização campanhas de sensibilização) integradas num projeto.

Neste sentido, são poucos os voluntários que se dirigem espontaneamente à PAM para exercer trabalho voluntário na sede e, nestes casos, embora a organização não estabeleça um Plano de voluntariado, procura articular as necessidades e disponibilidade da organização com as motivações dos voluntários, enfatizando a promoção do desenvolvimento das competências dos mesmos. Porém, parece vigorar uma confusão entre as figuras de voluntário e de estagiário, senão considere-se o seguinte depoimento: «os que nós consideramos mesmo estagiários, é com quem assinamos um contrato de voluntário [...] e são aqueles que trabalham aqui [na sede] e que depois estabelecem o número de horas que podem ou que gostariam de colaborar connosco» (E3). Talvez por isso, a PAM não perspetiva ter voluntários da organização, antevendo que o seu envolvimento «seja por projeto e que o voluntário participe ativamente na construção do seu próprio projeto de voluntariado» (E3).

Atenda-se, também, que a PAM atribui bastante importância ao seu capital social (Putnam, 1995; Bourdieu, 1980), o que se materializa quer no estabelecimento de parcerias (institucionais e de projeto) com atores de diferente pertença sectorial, quer na integração de redes no domínio nacional e internacional.

Tomando como referência o Quadro 6.19, a PAM estabelece, sobretudo, relações de parceria com o sector da economia social e com diferentes atores institucionais do sector público.

**Quadro 6.19 – Identificação da pertença sectorial das parcerias da PAM
por eixo de atuação**

Eixo de Atuação	Participação sectorial	Sector da economia social	Sector público	Sector privado lucrativo
	Educação e formação	7	7	5
	Intervenção social e comunitária	3	2	0
	Saúde	2	1	1
Total		12	10	6

Fonte: Autora, a partir de informação recolhida no *website* da PAM e nos seus relatórios de atividades de 2011 e 2012.

Neste último caso, assumem o duplo papel de financiador e de parceiro técnico, sendo que com «Os financiadores [...], a relação não é íntima, mas depois há parcerias técnicas dentro do Departamento do Estado que têm *know-how* e essas por acaso é que nos interessam» (E1). A PAM tem, também, desenvolvido parcerias com o sector privado lucrativo, todavia «não tem sido assim tão fácil porque as empresas também não estão com uma vida muito facilitada [...]. E o facto de nós não termos um público fácil de vender» (E2).

No cômputo geral, a PAM privilegia o envolvimento de vários parceiros em cada projeto, e a responsabilização conjunta, os quais desempenham diferentes papéis. «Normalmente, a maior parte dos nossos projetos têm um parceiro de intervenção, ou seja há um parceiro que já tem e conhece o público-alvo [...]. E depois temos [...] parceiros técnicos, parceiros probono e financiadores» (E1). Estas parcerias materializam-se «na troca de ideias! [...] Pensar em conjunto! E depois na própria execução das ações depende, pode ser a cedência de transportes, [...] salas, [...] equipamentos, pode ser a troca de recursos humanos, [...] fazer um pouco esta avaliação externa», identifica o Entrevistado 3. No seguimento deste raciocínio, a PAM evidencia uma lógica de funcionamento colaborativo, segundo a perspetiva de Iglesias e Carreras (2013) e, genericamente, as parcerias desenvolvidas assumem uma natureza ativa (Lewis, 2007).

Note-se que a PAM não tem procedimentos escritos ou formalizados de identificação de parceiros, contudo faz um mapeamento de potenciais entidades, atendendo à área e à territorialidade de intervenção «e depois reunimo-nos e, em conjunto, pensamos quais são aqueles que podemos contactar! Quando [...] são poucos contactamos todos e depois vemos o que sai daí, quando são muitos temos que seleccionar» (E3). À luz do depoimento abaixo, a integração em redes é, também, definida estrategicamente, na medida em que

«têm a ver diretamente com as nossas áreas de intervenção e o que [...] procuramos nas redes é, por um lado, troca de experiências e facilitar o estabelecimento de possíveis parcerias dentro da rede. E depois também dar o nosso contributo, achamos também que temos qualquer coisa a fazer! [...] E a nível internacional a mesma coisa. Dar um pouco a perspetiva do que se passa em Portugal, no nosso contexto» (E3).

A este respeito, a PAM não é promotora de qualquer rede, todavia faz-se representar junto da sua entidade de cúpula, a Plataforma Portuguesa das ONGD e adicionalmente integra a Direcção do Conselho Nacional da Juventude (CNJ - Plataforma representativa das organizações de juventude), representando-o ainda no Fórum de Juventude, nomeadamente no grupo de trabalho de Educação Não Formal. Acresce o envolvimento da PAM em três grandes campanhas de *advocacy*, designadamente a Campanha Global para a Educação, a Campanha HELP (lançada pela UE) e a Campanha Milénio das Nações Unidas (relativa aos ODM).

No decurso das suas atividades e até 2010, o financiamento da PAM originou-se, fundamentalmente, dos subsídios públicos nacionais, segundo os moldes tradicionais de obtenção de financiamento, ainda que numa lógica de diversificação de fontes (agências e outras entidades públicas) (Froelich, 1999). De referir, que a organização procura fidelizar os financiadores através da manutenção do contacto, a qual passa, por exemplo, pelo reporte voluntário da evolução de determinada atividade.

Contudo, os entrevistados sublinham que «as linhas de financiamento [...] que existem atualmente em Portugal são escassas e há muita gente a concorrer! E [...] é uma incerteza muito grande o que dificulta o planeamento, dificulta quem gere a organização» (E2). Genericamente, a escassez de recursos financeiros da PAM reflete-se na necessidade de canalizar tempo da equipa técnica para a procura de oportunidades de financiamento, na precariedade das condições contratuais, na ausência de autonomia financeira e, por conseguinte, no cumprimento da missão social. De facto, o núcleo operacional pondera e chama a atenção sobre «bons projetos da [PAM] que poderiam ser replicados, poderiam durar mais tempo e são concluídos porque, pronto, o projeto era de dois anos, e [...] porque não há recursos para continuar o projeto» (EC2). Logo, a insustentabilidade financeira da organização parece impedir uma intervenção continuada, na medida em que após o término de um contrato, e respetivo financiamento estipulado, o projeto também acaba, impactando na sustentabilidade da ação.

No seguimento destas dificuldades e de forma a contorná-las, a PAM decidiu apostar numa estratégia gestionária de angariação dos seus próprios recursos financeiros e, em 2011, obteve algumas receitas, ainda que reduzidas. Os excedentes económicos são reinvestidos «nos recursos humanos, é a maior fatia da organização e é isso que garante por um lado a intervenção, portanto a sustentabilidade não só financeira mas sustentabilidade do impacto e do trabalho que estamos a fazer» (E1). O percurso da PAM, a este respeito, sintetiza-se no seguinte depoimento:

«quando arrancamos a [PAM], não havia nada, era zero! [...] Olhamos para os recursos, não tínhamos dinheiro, não tínhamos contactos, não tínhamos a quem pedir dinheiro e portanto o

que tínhamos era *expertise*, podíamos fazer candidaturas e ganhar um projeto! Assim foi, ganhamos projetos com isso ganhamos portefólio e conseguimos estabelecer protocolos! Ao conseguir estar no mercado conseguimos começar a prestar serviços e agora finalmente estamos a abrir os dois negócios sociais que é a clínica de psicoterapia e a formação» (E1).

A carteira de formações profissionais da PAM dirige-se a públicos diversos. Atendendo o horizonte temporal entre 2010 e 2012, os destinatários por pertença sectorial (Quadro 6.20) foram predominantemente atores individuais e aos quais se seguiram, com uma diferença significativa, as organizações da economia social.

Quadro 6.20 – Destinatários da carteira de formações profissionais por pertença sectorial e ano civil

Formação Profissional		2010	2011	2012	Total
Pertença sectorial dos destinatários	Individuais	77	51	22	150
	Entidades públicas	0	4	1	5
	Organizações privadas lucrativas	3	18	3	24
	Organizações da economia social	24	15	4	43
	Total	104	88	30	222
Nº Formações		6	6	2	14

Fonte: Autora, a partir de informação fornecida pela organização.

Em termos comparativos, as entidades que integram o sector privado lucrativo apresentaram uma maior participação em 2011, todavia estas e, sobretudo, as entidades de natureza pública são as que menos recorrem a este serviço. Dos três anos em questão, 2011 registou uma maior procura, por parte dos diferentes atores. No ano seguinte, a tendência foi consideravelmente mais baixa, evidenciada também pelo decréscimo do número de formações, e que poderá dever-se «em grande parte [...] à crise económica, uma vez que as pessoas, muitas delas desempregadas (jovens e jovens adultos) deixaram de priorizar a formação profissional», aventa o Entrevistado 3.

No cômputo geral, a estratégia financeira da PAM consiste na projeção de uma combinatória de fontes de receitas diversificadas, tendo definido uma ordem de prioridades. Primeiramente e a médio prazo, a organização pretende «que mais de cinquenta por cento das receitas venham precisamente dos negócios sociais: da clínica e da formação» (E1) e a segunda prioridade passa por

«continuar a fazer candidaturas a linhas de financiamento europeias, de preferência que nos permitam começar a trabalhar com entidades de outro calibre e que nos permitam crescer de forma sustentada! E este de forma sustentada não é só com orçamentos maiores, é também com parceiros melhores, para aprender como é que eles fazem e fazer como eles» (E2).

2.2.4. Contornos de um potencial de intervenção com impacto?

Na sua génese, «A [PAM] foi construída sempre na lógica da capacitação, nunca na lógica do assistencialismo! E isso foi sempre ponto assente em toda a intervenção que fazemos» (EC1). Desde logo, portanto, a premissa de intervenção da PAM consiste em transformar a lógica orientadora da ação das organizações da economia social, ou seja, pretende «contribuir para uma mudança de paradigma no desenvolvimento da economia social» (E1). A este respeito, os interlocutores entrevistados alegam

«que nesta fase de mudança de paradigma, em que temos associações muito assistencialistas e felizmente outras nesta lógica da capacitação, [...] se calhar as que entram mais no paradigma da capacitação assumem culturas organizacionais mais empresariais e nós conseguimos ainda manter o humanismo, o respeito pelo outro, a maneira de estar, conseguimos manter esse humanismo profissional! Portanto, essa será a grande conjugação que conseguimos fazer! Porque o normal nas organizações quando começam a ser profissionalizadas é cair no exagero empresarial, nos procedimentos, na hierarquia, [...] e nós conseguimos fugir a esse lado, mantendo o lado profissional» (EC1).

Segundo os entrevistados, o princípio basilar que norteia a intervenção da PAM e que é um fator distintivo face às organizações congéneres, consiste nos «projetos serem desenhados para que o indivíduo seja o seu próprio agente de mudança» (E1) no sentido de «ele próprio conseguir transformar aquilo que o rodeia!» (E2). Logo, o papel da PAM consiste em desenvolver atividades sob uma perspetiva de entidade “facilitadora” de mudanças sociais. A figura do facilitador surgiu, pois, como elemento simbólico da forma como a PAM encara a transformação social, conforme evidenciado pelo seguinte depoimento:

«O nosso papel junto da sociedade é um papel facilitador! É uma palavra que utilizamos muito internamente e gostamos de nos definir como tal, como facilitadores! Facilitadores de quê? Da mudança social que parte do próprio indivíduo, da mudança social do ponto de vista da capacitação dos técnicos de outras organizações para fazerem as coisas melhores, para serem mais sustentáveis e tecnicamente mais coerentes! Mas também sermos facilitadores de uma comunidade mais responsável do ponto de vista social, trabalhando com empresas, trabalhando com os serviços públicos, partilhando um bocadinho daquilo que nós fazemos e acreditamos que é bem feito, vamos tendo algum reconhecimento, sabemos que não sabemos tudo, tentamos compreender e fazer parcerias com outros mas acreditamos que é esse o nosso papel, facilitar transformações sociais!» (E2).

No âmbito da sua missão organizacional, a PAM distingue-se face a outras ONGD pelo «tipo de trabalho que fazemos...eu não conheço outra organização que trabalhe as três áreas que trabalhamos! Há várias que trabalham em cada uma delas, ou em duas delas, mas nas três não conheço nenhuma!» (E2). Neste sentido, os entrevistados sublinham a importância dos diferentes eixos temáticos, os quais abrangem diversos públicos, numa intervenção em que «somos parceiros de outras respostas! [...] trabalhamos a autonomia, etc., as competências que as outras IPSS possam precisar! E por isso o nosso impacto é um impacto multiplicador!» (E1). Uma parte do trabalho da PAM incide sobre o desenvolvimento de competências das organizações do

sector da economia social e, como corolário, parece apontar para o fortalecimento do sector em prol de uma cadeia de valor capaz de provisionar respostas sociais eficazes.

De notar, a propósito, que a PAM procede a diagnósticos e levantamentos de necessidades (e.g. formação) e o processo de delineação dos projetos resulta de uma reflexão conjunta e participada entre a direção e a equipa técnica, que envolve, sempre que possível, a auscultação dos públicos, com o objetivo de ser uma intervenção direcionada às necessidades dos mesmos. A ressalva efetuada prende-se com o facto da PAM envolver «Normalmente mais os outros *stakeholders* do que o público porque nem sempre temos acesso direto ao público final e, portanto, os outros *stakeholders* é que têm acesso direto» (E1), ou seja, a intervenção da PAM direciona-se, sobretudo, para um leque de entidades, as quais, por sua vez, trabalham diretamente com públicos desfavorecidos ou excluídos.

A partir das metodologias da *Educação Não Formal* e da *Educação entre Pares*, a PAM define uma abordagem de intervenção caso a caso, de proximidade às comunidades, baseada na valorização e desenvolvimento pessoal, bem como na capacitação técnica e promotora da autonomização dos públicos intervencionados. Estes são, por sua vez, convidados a pertencer à PAM e a ter um papel ativo na mesma. De resto, a organização operacionaliza uma metodologia

«Muito centrada na pessoa! Bastante flexível, basicamente por causa disso. Por ser centrada na pessoa, nós adaptamos as nossas metodologias àquilo que achamos que é, e aquilo que negociamos com a comunidade, ou com a escola, ou com professor e por aí fora! A proximidade também, e a relação que se estabelece de igual para igual [...], sem qualquer hierarquia e sempre centrada na pessoa como solução do seu próprio problema» (E3).

Outro elemento intrínseco à metodologia de intervenção da PAM, e apontado pelos seus dirigentes e equipa técnica como representativo de um posicionamento organizacional característico, saliente-se o trabalho «sempre em parceria com outras organizações públicas e privadas» (E3). A fase de diagnóstico contempla a identificação de atores a atuar num determinado território, por forma a avaliar o sentido e possibilidade de uma articulação de esforços ou recursos, sendo que

«às vezes temos o problema de, e isto é uma crítica que faço à intervenção social e comunitária no geral em Portugal, [...] haver organizações [...] com quem] achamos que podemos potenciar algum tipo de trabalho no terreno, e não sentimos essa abertura» (EC2).

Os moldes de intervenção da PAM indicam, deste modo, a promoção de relações de colaboração com diversos atores dos diferentes quadrantes sectoriais e pertença territorial. Acresce, a estratégia de autonomia gestionária e, portanto, a tentativa de rutura com a subordinação às lógicas dos financiadores comumente associada às organizações da economia social. Com efeito,

«nós tentamos e o nosso objetivo era contrariar isto, não era ir atrás do dinheiro, intervir ali dois anos e depois vamos embora, mas a verdade é que também está a ser difícil...daí agora a nossa aposta nos negócios sociais de forma a combater isto! Porque nós não defendemos de forma alguma este modelo de intervenção feito em Portugal, de forma alguma! ‘Agora toma lá x dinheiro vai para aquele terreno, intervém durante x tempo’: não é uma intervenção estruturada! Quer dizer estás à espera que se resolvam problemas estruturais numa determinada comunidade em dois anos, sabe-se lá bem como...» (EC1).

Esta questão remete, a montante, para o domínio interno de análise e, em concreto, para outros elementos organizacionais e gestionários distintivos da PAM que emergiram nos discursos dos entrevistados, designadamente a combinação de três estatutos jurídicos, a orientação para o desenvolvimento de negócios sociais como forma de resposta a necessidades sociais identificadas pela organização e, paralelamente, como fonte complementar de receitas. Destaque, também, para a horizontalidade da governação, um funcionamento interno alicerçado na tomada de decisões participadas e democráticas, processos de organização do trabalho marcados por «uma cultura da responsabilidade e seriedade» (EC2) e, ainda, o perfil jovem e empreendedor da equipa, cuja combinatória de fatores resultou numa «postura muito criativa e muito irreverente, e isso deu imediatamente uma grande visibilidade e um grande impacto da [PAM]» (EC1).

Ainda a propósito da intervenção da PAM, a conversão de produtos, criados no âmbito de projetos, em serviços prestados pela organização, reveste uma lógica socialmente inovadora. De salientar, que os projetos desenvolvidos são encarados como construções em aberto, ou seja, «Os resultados são monitorizados, são pensados e depois há indicadores, alguns são alcançados, há uns que são superados, e há alguns que não são alcançados» (EC1). A monitorização, com as adaptações daí decorrentes, e a avaliação assumem-se como processos fundamentais em prol da melhoria e eficácia do desempenho e para o efeito, a PAM envolve os seus públicos-alvo e, em alguns casos, também entidades avaliadoras externas, sendo que as aprendizagens granjeadas são incorporadas na elaboração de novos projetos, «porque assumimos isso como princípio de inovação» (E1).

O Quadro 6.20 ilustra a evolução, entre 2010 e 2012, do seu número de beneficiários, verificando-se uma significativa descida no volume de beneficiários individuais em 2012 face aos restantes anos em questão, mas uma subida no que concerne os beneficiários organizacionais.

Quadro 6.21 – Evolução do número de beneficiários, individuais e organizacionais, da PAM (2010 – 2012)

PAM	2010	2011	2012
Nº de beneficiários individuais	1.024	1.256	920
Nº de beneficiários organizacionais	2	8	9

Fonte: Autora, a partir de informação fornecida pela organização.

Além dos resultados imediatos, os entrevistados reconhecem a importância de «fazer avaliações ex-post... já passado um ano depois da frequência do projeto» (EC1), o que evidencia uma preocupação com a avaliação dos impactos da intervenção levada a cabo pela PAM. Contudo, a organização não define processos nem ferramentas de avaliação dos mesmos. Com base nas avaliações internas, contratualizadas em sede de candidatura, e o *feedback* dos diferentes públicos intervencionados em torno do trabalho realizado, os dirigentes e a equipa técnica enumeraram alguns impactos gerados pela PAM, designadamente a inclusão social e a capacitação de públicos, através do desenvolvimento de competências sociais, relacionais e técnico-profissionais (baseadas na realidade empírica da PAM).

De salientar que a PAM encontra-se, também, a replicar um projeto em Cabo Verde e na Guiné-Bissau, em parceria com entidades dos dois países, e em que pretendem «passar-lhes este *know-how* e [...] não vamos nós tentar fazer as coisas por eles, eles vão fazê-la e nós vamos aqui tentando gerir a coisa para que eles nos tenham como pilares» (E3). Além dos públicos-alvo, «o impacto tem muito a ver com a comunidade que conseguimos criar. [...] É o facto de termos já muitas organizações a pedir-nos para serem parceiras, ou a solicitar serviços [...] termos já conseguido uma certa notoriedade» (EC1). Neste sentido, a intervenção da PAM tem impacto na própria organização, em particular no fortalecimento do sentimento de pertença, no incremento do seu capital social e no capital simbólico alcançado pela mesma.

3. Na senda do empreendedorismo social: elementos de convergência e divergência entre a SAM e a PAM

Que práticas organizacionais e gestionárias diferenciam e assemelham as ONGD estudadas? Em que medida as respetivas práticas revelam um maior ou menor potencial de intervenção com impacto e, portanto, uma maior ou menor orientação para o empreendedorismo social? Estas são as perguntas que pretendemos responder neste ponto, o qual representa a leitura horizontal da problemática de pesquisa, a partir dos dois estudos de caso.

3.1 Modelos de governação e liderança democráticos: entre os critérios normativos da economia social e a realidade empírica

Os dois estudos de caso apresentam um historial de rotatividade da direção e argumentam a sua importância, contudo é curioso notar no discurso dos membros da SAM que esta questão envolve a validação, ou não, do desempenho da direção e que a apresentação de uma lista concorrente face a uma direção de cariz assumidamente voluntária, simboliza alguma deslealdade. Este posicionamento aponta para uma das problemáticas debatida no campo da economia social (cf. Parente, Lopes & Marcos, 2014a), em que o exercício voluntário do cargo, conforme legalmente regulado, parece justificar a eventual ausência quer de profissionalização no desempenho das funções, quer de rotatividade. De resto, a legitimidade do exercício de poder nas ONGD pode ser, de alguma forma, equacionada à luz da matriz weberiana do capitalismo ascético (1996 [1904-1905]), no sentido em que a liderança das ONGD implica uma dedicação a uma atividade que tem valor de troca no sentido marxista (1990 [1867]), sem que esse valor reverta em favor de quem o cria.

Aquando da realização dos estudos de caso, a PAM, encontrava-se em processo de reestruturação para a autonomização do cargo de presidente face ao de diretor executivo, todavia a vice-presidência manteve a acumulação de funções executivas. A SAM, à data de 2013, compunha-se unicamente por membros dos corpos sociais, os quais assumiam funções numa base voluntária, não cumprindo um critério da tradição europeia de delimitação das organizações da economia social, nomeadamente do ideal-tipo de empresas sociais proposto pela EMES, e que se prende com a existência de uma quantidade mínima de trabalho assalariado.

Acresce que ambas as organizações sublinham a dificuldade em mobilizar os associados (embora a PAM evidencie um aumento no seu número entre 2010 e 2012), o que se reflete na ausência de participação destes *stakeholders* internos na tomada de decisões inerentes à orientação estratégica e à gestão operacional da organização, no pagamento de quotas e constitui, ainda, um impedimento ao surgimento de listas alternativas para a direção. A dificuldade em mobilizar a massa associativa e o não pagamento de quotas pelos associados repercute-se na perpetuação dos órgãos sociais, enfraquecendo os mecanismos democráticos de governação. Ao nível macro, o não cumprimento dos deveres de associado permite-nos aferir a demissão de uma forma de

participação ativa na comunidade, através da provisão de respostas às necessidades socioeconómicas por intermédio, neste caso, do movimento associativo, o que atesta a fragilidade do sector de atividade em que o mesmo se insere (cf. Franco et al., 2005).

Os membros da direção da SAM e da PAM apresentam um perfil feminizado e um elevado nível de escolarização. De notar, também, a tendência para uma relação entre a antiguidade da organização e a faixa etária dos membros, ou seja, a SAM enquanto ONGD mais antiga apresenta uma composição na ordem dos 63 anos e a PAM, uma ONGD jovem, integra membros que rondam os 30 anos de idade.

As duas organizações são de dimensão pequena, o que facilita a informalidade da tomada de decisão e a vigência de um comportamento orgânico. Porém, e à luz da proposta de Mintzberg [2010 (1979)], os parâmetros de conceção e os mecanismos de coordenação são distintos, conferindo a cada estudo de caso uma configuração organizacional distinta. Com efeito, a componente-chave na SAM é o vértice estratégico e na PAM é a linha hierárquica, ressaltando-se que no caso da primeira, a ausência de um núcleo operacional explica que a coordenação do trabalho se centre na direção.

Em termos gerais, a SAM espelha traços que apontam para uma estrutura de governação familiar (Tandon, 2002) e, portanto, marcada pela informalidade e cordialidade, decorrentes das relações pessoais de amizade entre os membros, as quais representam o capital social da organização. Neste cenário, a SAM tende para uma liderança partilhada com os demais membros da direção, por oposição a uma centralização do poder na figura do presidente. Contudo, evidencia, em termos genéricos, uma liderança paternalista, segundo a proposta de Hailey (2006), dada a sua lógica de funcionamento assente na dependência de relações tradicionais e individuais de amizade, as quais por sua vez se espelham num comportamento orgânico e em práticas reduzidas e frágeis de planeamento e avaliação.

De facto, a SAM não tem um organograma organizacional e os membros dos corpos sociais limitam-se ao cumprimento das funções correspondentes. A própria direção dedica pouco tempo à organização e a definição e submissão de projetos aos cofinanciamentos do antigo IPAD centra-se num único membro. Por conseguinte, evidencia uma organização sem um planeamento e gestão estratégicos. Já a PAM formaliza alguns mecanismos e processos de monitorização e avaliação do desempenho organizacional, associados a uma estrutura de governação profissional (Tandon, 2002), contudo a acumulação de cargos de direção e de gestão aproxima a organização de uma configuração de governação composta por trabalhadores assalariados (*Staff Boards*).

De resto, a estrutura de governação é descentralizada, o que se reflete na relação de proximidade entre o vértice estratégico, a linha hierárquica (que a dada altura, na história da PAM, eram ocupados pela mesma pessoa) e o núcleo operacional, e o modelo de liderança de cariz democrático (Lewin, Lippitt & White, 1939) espelha-se nas premissas gestionárias de promoção da autonomia, de reflexão conjunta e de tomada de decisões participadas e partilhadas. A compreensão das relações de poder na PAM sugere, ainda, a vigência, pelo menos numa fase inicial, de uma dominação de tipo carismática, equacionada a partir dos três ideais-tipo de dominação legítima weberianos (2004 [1920]), designadamente, a dominação legal/racional, tradicional e carismática, em que eram reconhecidas ao líder carismático as suas qualidades pessoais (tais como a empatia, a capacidade de mobilizar, de inovar, de dinamizar e de encorajar).

À semelhança da SAM, a PAM é também marcada por uma lógica de funcionamento informal e um comportamento orgânico, embora assuma naturalmente contornos diferentes dada a inexistência de um núcleo operacional na primeira. No caso desta organização, as reuniões mensais de direção e do conselho consultivo constituem os momentos de partilha e de tomada de decisões. Na PAM, o carácter informal e coletivo da tomada de decisão condicionam, em certa medida, a objetividade e celeridade do próprio processo. Ainda assim, a descentralização do poder, o espírito de equipa e o sentimento de pertença à organização, são fatores de motivação e contribuem para um desempenho mais eficaz.

Da informalidade dos processos gestionários internos decorre, por vezes, alguma duplicação de tarefas. Logo, e para uma organização eficiente do trabalho, a comunicação interna assume uma significativa importância, nomeadamente as reuniões periódicas entre a equipa como um todo, dado que fomentam a circulação interna de informação.

3.2 Quando o planeamento operacional se confunde com a gestão estratégica

No caso da SAM, o planeamento da ação, reveste um cariz operacional, o que indica um foco no curto prazo, consentâneo com a ausência de uma avaliação diagnóstica de necessidades sociais, as quais são identificadas por atores individuais externos. Pelo contrário, a PAM define objetivos estratégicos alinhados à missão e valores da organização e para o efeito, desenvolve um planeamento estratégico e para o qual mobiliza diferentes *stakeholders* internos na avaliação diagnóstica do contexto organizacional e da envolvente externa.

A PAM tende, também, a operacionalizar práticas indicativas de uma gestão estratégica, ao procurar envolver os seus públicos-alvo e parceiros no processo de monitorização e avaliação do desempenho e de definição de atividades futuras (e.g. negócios sociais). Tal é importante como potencial indicador positivo de criação de impacto.

3.3 A prestação de contas enquanto práxis instrumentalizada

A prestação de contas de ambas as organizações direciona-se, sobretudo, para o envolvimento de financiadores, pelo que apresentam um racional de funcionamento ascendente (Edwards & Hulme, 2002a; Ebrahim, 2003), um nível externo de aplicação (Ebrahim, 2003) e uma modalidade funcional de reporte (Avina, 1993, citado por Edwards & Hulme, 2002a; Ebrahim, 2003). De referir, ainda, a promoção de eventos que possibilitam uma prestação de contas informal.

Igualmente importante, em termos de transparência é a publicação, por parte da PAM, dos seus Relatórios de Atividades, ainda que não o faça relativamente aos demais instrumentos de prestação de contas que operacionaliza. Acresce que nenhum dos dois estudos de caso adota mecanismos de reporte social, encarados na aceção de Brown (2008). Genericamente, as duas ONGD definem ferramentas para prestar contas no curto prazo e de forma verticalizada, em detrimento de uma prática profissionalizada de reporte e, portanto, estratégica, veiculadora de aprendizagem e, ainda, representativa de transparência organizacional.

Em matéria de mecanismos de autorregulação (Argandoña, 2007), nenhum dos estudos de caso definiu internamente códigos de conduta, revelando que, pelo menos até ao momento, não foi prioritário o estabelecimento de diretrizes orientadoras de princípios e práticas organizacionais e gestionárias éticas, transparentes e de responsabilização perante os seus *stakeholders*. À semelhança emerge a questão da certificação, enquanto prática gestionária passível de obtenção de capital simbólico, dada a correspondência de práticas a critérios de certificação que atestam a qualidade do produto e/ou do serviço. De facto, ambas as ONGD não possuem atividades certificadas, todavia a PAM definiu planos para a obtenção de certificação em áreas específicas, como uma estratégia de credibilização e legitimação dos serviços que presta. Por contraste, a SAM alega que a conclusão de um determinado projeto e a divulgação do respetivo resultado são motivos

de legitimação de *per se*. Ora, este posicionamento permite problematizar se os processos e produtos da SAM estão em conformidade com as normas nacionais e internacionais.

3.4 Gestão de Recursos Humanos: um dos calcanhares de Aquiles das ONGD?

A ausência de trabalhadores assalariados na SAM exclui, desde logo, uma análise comparativa em torno da gestão dos mesmos. Porém, uma possível interpretação para este cenário reside na lógica voluntária de funcionamento organizacional que os seus membros não estão dispostos a mudar e que assumem como um elemento diferenciador face a outras ONGD. Neste sentido, a estratégia de atuação da SAM não envolve o seu crescimento organizacional, no sentido de integrar recursos humanos assalariados.

No que concerne a PAM, saliente-se a ausência de um efetivo remunerado permanente, ou seja, todos os trabalhadores assalariados são independentes e contratados em regime de prestação de serviços por avença ou em regime de estágio profissional, o que revela uma tendência para a precarização contratual. Acresce que os processos e instrumentos de GRH assalariados definidos pela organização, ainda que importantes e necessários, apontam para uma gestão até certo ponto funcionalista e, portanto, pouco enraizada no ideário da economia social. De facto, não se combinam com outros processos e ferramentas promotores do desenvolvimento profissional destes recursos humanos, desconsiderando que tal impacta no desempenho organizacional e individual e inclusive na retenção.

Atendendo à configuração organizacional da PAM, a progressão dentro da organização é limitada, pelo que a gestão de carreiras passa, sobretudo, pela mobilidade horizontal, em concreto o desempenho de novas funções e a maior autonomia concedida nos projetos em curso e nos que estão a ser projetados, e o desenvolvimento profissional consiste na possibilidade de frequência de programas externos de formação. Estes fatores de motivação e de satisfação dos assalariados envolvem, adicionalmente, a flexibilidade horária, os quais constituem complementos de remuneração ou recompensas indiretas atribuídas pela PAM.

Acrescem as recompensas intrínsecas (Akingbola, 2006; Mathis & Jackson, 2011) decorrentes da missão organizacional e que contrabalançam as baixas remunerações (recompensas extrínsecas diretas), conforme sublinhadas pelos técnicos sem funções de chefia da PAM. Neste sentido, a falta de competitividade salarial associada ao sector da economia social é compensada por um conjunto de fatores de satisfação intrínseca e

socialmente centrados, conforme argumentado na literatura (cf. Handy et al., 2007). Ainda assim, o balanço entre as recompensas intrínsecas e extrínsecas parece evidenciar algum desequilíbrio favorável às segundas, dada a tendência para a rotatividade no seio da organização.

De salientar, também, que ambas as organizações afirmam ter voluntários de execução (Delicado et al., 2002), cujo trabalho é exercido num registo pontual e numa modalidade informal. Talvez por isso, não procedem à definição quer de mecanismos de atração e de fidelização de voluntários, quer de um Plano ou Programa de Voluntariado (Salas, 2009; Lei n.º 71/98, de 3 de novembro), enquanto ferramentas para uma gestão profissionalizada, ou integrada, destes recursos humanos. Neste sentido, o voluntariado é secundarizado pelas duas organizações que, no cômputo geral, revelam um desconhecimento do significado e do potencial estratégico do trabalho voluntário, nomeadamente em termos dos diversos tipos de capitais passíveis de aquisição.

3.5 Financiamento: uma tendência para a diversificação de fontes

O cofinanciamento de projetos pelo então IPAD constitui a principal fonte de financiamento da SAM, a qual identifica, igualmente, o recurso à obtenção de donativos, embora apresentem uma incidência reduzida que poderá, também, decorrer da indisponibilização de ferramentas *online* de doação. Neste sentido, a SAM tende para a diversificação de financiamento, recorrendo a fontes tradicionais para o efeito (Froelich, 1999). Note-se que nos discursos dos entrevistados emergiu uma preocupação com a insustentabilidade financeira da organização, contudo a realidade empírica evidencia uma estratégia gestonária favorável à perpetuação da dependência financeira e, concludentemente, promotora de uma intervenção verticalizada e de curto prazo, enformadora de uma abordagem assistencialista.

A PAM financia-se, também, preponderantemente junto do sector público, mas conjuga fundos de diferentes entidades nacionais e internacionais desta pertença sectorial. Destaque para a estratégia gestonária de angariação dos seus próprios recursos financeiros, através da provisão de serviços no mercado, sob o primado do valor de uso sobre o valor de troca, na perspetiva marxista (1990 [1867]), ou seja, em benefício da missão social da organização e, por conseguinte, canalizado para o bem da comunidade. Os negócios sociais constituem, deste modo, quer um objetivo estratégico para promover

a independência financeira da PAM e consolidar para a sua autonomia gestonária, quer uma resposta a necessidades sociais diagnosticadas.

3.6 Redes e parcerias: entre o acessório e o estratégico

Tomando como referência a proposta de Iglesias e Carreras (2013), a PAM evidencia uma orientação colaborativa, que se materializa no desenvolvimento de parcerias intra e intersectoriais e na integração em redes nos domínios nacional e internacional. As suas relações de colaboração assumem, portanto, um valor estratégico para o cumprimento da missão organizacional. Na prática, este posicionamento colaborativo reflete-se no intercâmbio e na capitalização de competências e de recursos, na difusão de informação, na ampliação da influência nas áreas temáticas de intervenção, com vista à provisão de respostas com potencial de criação de impacto.

Ainda que não sejam organizações de impacto coletivo, na perspectiva de Kania e Kramer (2011), a PAM tende a aproximar-se da modalidade organizacional em rede proposta por Wei-Skillern e Marciano (2008). Para o efeito, procura estabelecer relações de parceria ativas (Lewis, 2007) e, por isso, orientadas por objetivos comuns e pela definição de responsabilidades recíprocas numa lógica de adaptação, flexibilidade, comunicação e aprendizagem constante.

No caso da SAM, pelo contrário, as relações de colaboração encaram-se como acessórias (Iglesias & Carreras, 2013) e assumem um cariz passivo (Lewis, 2007), considerando que se focam, sobretudo, na aquisição de recursos financeiros. Neste sentido, estabelecem-se no curto prazo e refletem uma dinâmica de dependência e, logo, de verticalização do poder (Fowler, 2002d) e uma lógica de atuação individual (Wei-Skillern & Marciano, 2008), fatores que são considerados impeditivos da promoção de impacto.

As duas organizações revelam, deste modo, uma perspetiva oposta no que respeita à promoção do seu capital social, refletindo um *modus operandi* mais funcionalista da SAM *versus* uma lógica de funcionamento estratégica da PAM. Com efeito, a SAM foca-se na sua missão social, todavia transparece um uso pouco eficaz e eficiente de recursos. Esta organização recorre ao capital social informal e individual dos seus membros, mas não estabelece parcerias institucionais, o que pode ser um dos sintomas de debilidade organizacional, a par da sua dependência financeira, da ausência de recursos humanos afetos à organização e do próprio posicionamento de recusa de profissionalização.

Assumindo que o estabelecimento de relações de colaboração com diferentes atores intra e intersectoriais é decisivo para o fomento de respostas coletivas e potencialmente promotoras de impacto, ambas as organizações apresentam, todavia, uma fraca relação com o sector privado lucrativo, a qual podia ser explorada em termos, por exemplo, das suas práticas de responsabilidade social. De igual modo, e sobretudo no caso da SAM, o fomento do capital social passaria por uma articulação sinérgica com entidades congéneres e do sector da economia social, organizações de ensino e formação, os *media*, entidades públicas locais, entre outros.

Considerando o conceito teórico de atuação coletiva, a identificação de potenciais atores para o estabelecimento de uma relação de colaboração pressupõe, na prática, a horizontalidade de poder, o reconhecimento e fomento das mais-valias de cada ator, numa lógica de complementaridade e fortalecimento da ação, em detrimento da duplicação de atividades com o mesmo propósito, bem como de redução de custos e de aprendizagem recíproca. Partindo desta premissa, a PAM mapeia potenciais parceiros. De resto, a sua integração em redes institucionais incide na promoção do trabalho em rede sobre determinada área temática, na partilha de experiências e na identificação e adaptação de práticas e processos gestionários e de intervenção representativos de um desempenho organizacional eficiente e eficaz.

3.7 O universo primordialmente *online* da comunicação externa

Ambas as organizações procuram promover a sua comunicação externa através da combinação de modelos tradicionais de comunicação e de ferramentas de comunicação *online* (Kylander & Stone, 2012). No primeiro caso, saliente-se a realização de eventos presenciais pela SAM e o recurso a *flyers* e cartazes pela PAM; acresce que nenhuma das ONGD estudadas elabora uma *newsletter* destinada à apresentação de novidades sobre o trabalho e desempenho organizacional, enquanto ferramenta promotora do envolvimento, ainda que unilateral, dos diversos *stakeholders*. Concernente à segunda, destaque para o *website* institucional, usado como estratégia de divulgação de informação e de angariação de recursos, nomeadamente financeiros e, no caso da PAM dirige-se, também, ao recrutamento de sócios e de recursos humanos assalariados.

A comunicação externa parece assumir especial importância para a PAM dado que contrata profissionais desta área de competência, procurando promover uma “marca” organizacional assumidamente jovem, dinâmica, criativa, de proximidade aos potenciais

stakeholders e profissionalizada. Trata-se, portanto, de um investimento da PAM para um retorno de diferentes tipos de capitais. A SAM, por contraste, apresenta um *website* institucional praticamente inativo e com informação desatualizada, apontando para uma utilização pouco estratégica desta ferramenta, bem como para a sua secundarização no seio das prioridades gestionárias da organização.

Ainda no âmbito ferramentas de comunicação *online*, saliente-se os *media* sociais (Dixon & Keyes, 2013), em que a SAM utiliza o blogue (alavancado no *website* institucional) e o qual é pontualmente dinamizado. Pelo contrário, a PAM marca presença assídua em algumas redes sociais, nomeadamente o *Facebook* e o *Twitter*, evidenciando uma orientação para o fomento de relações de comunicação bilaterais (entre a organização e os diversos *stakeholders*) e, deste modo, promotora do nível de influência das pessoas (Kylander & Stone, 2012). Contudo, uma avaliação sobre a utilização estratégica dos *media* sociais implicaria analisar se a PAM avalia as potencialidades dos mesmos, o que não parece ser feito de forma sistemática pela organização.

Genericamente, é possível aferir que a estratégia de comunicação das duas organizações não se foca propriamente na transparência, sendo mais um “cartão de visita”, dado que não tornam publicamente acessíveis os seus instrumentos de prestação de contas, com exceção dos Relatórios de Atividades no caso da PAM, logo descuram, por esta via, a obtenção de capital simbólico.

3.8 Que potencial de impacto?

Interessa neste ponto confrontar as práticas organizacionais e gestionárias dos dois estudos de caso em termos do seu maior ou menor potencial para uma intervenção com impacto. Neste sentido, a SAM não define nem operacionaliza processos e ferramentas de levantamento de necessidades nem se articula com outras entidades para o efeito, o que evidencia a informalidade e a frágil estruturação e enraizamento territorial da intervenção, assente na aleatoriedade das prioridades identificadas e estabelecidas. De facto, as prioridades de intervenção da SAM surgem por intermédio do contacto de atores individuais externos com uma relação de proximidade à direção no que concerne aos projetos de cooperação para o desenvolvimento e, sobretudo, pelo modo do “passa a palavra” no caso das bolsas de estudo. Note-se a ausência de instrumentos e processos de monitorização e de avaliação das atividades realizadas (exceto nos casos de contratualização), as quais assumem um cariz pontual e encontram-se envoltas na

carência de um planeamento e gestão estratégicos, tendentes a uma ação qualificada como assistencialista.

Pelo contrário, as prioridades da PAM alicerçam-se nas suas três áreas temáticas de intervenção, identificadas pela direção e mediante as propostas da equipa técnica. Resultam de um levantamento de necessidades que procura, também, envolver os públicos-alvo e/ou os atores que fazem a ponte com os destinatários finais de determinada atividade ou projeto. Neste sentido, as práticas de intervenção da PAM incluem a auscultação e participação de diversos *stakeholders* e, aliás, a delineação e implementação de novos projetos decorre da avaliação de atividades e/ou dos projetos realizados. A independência da PAM na identificação de necessidades, a autonomia na definição e gestão dos seus projetos, os quais colocam o indivíduo no centro da ação, parecem resultar numa intervenção de proximidade à comunidade e descentralizada, em termos geográficos, bem como passível de abranger diversos públicos. Com efeito e enquanto elementos identitários, a PAM recorre às metodologias de *Educação não formal* e da *Educação entre pares* e sob o princípio que o indivíduo é o seu próprio agente de mudança, adequa a sua intervenção caso a caso, pelo que não revela um modelo de intervenção estandardizado.

Considerando que a ação de uma determinada organização insere-se num campo amplo e composto por diversos atores, o envolvimento destes sob uma lógica de igualdade de poder e na definição de objetivos e responsabilidades partilhados é considerada fundamental para a criação de impacto. A este respeito, e assumindo-se a combinação de práticas gestionárias como veículo tacitamente implicado na configuração da intervenção de uma determinada organização, a ausência de integração em redes e o estabelecimento funcional e verticalizado que caracterizam as parcerias da SAM revelam uma estratégia gestionária de desvalorização do trabalho em rede e, concomitantemente, interpretada enquanto fator propulsor de uma intervenção “casuística” e, portanto, com resultados isolados.

Com efeito, e tomando como referência a perspetiva de Grant e Crutchfield (2007), a SAM distancia-se dos critérios gestionários associados à criação de impacto elevado por parte de organizações não lucrativas, designadamente a sua modalidade de atuação que não envolve nem combina a prestação de serviços e atividades de *advocacy*, a inexistência de uma prática concertada de trabalho em rede com organizações congéneres e de estabelecimento de alianças estratégicas com o sector privado lucrativo, a ausência de capacidade para inspirar apoiantes e de adaptação constante para a manutenção do

impacto. Ainda tendo em conta a proposta das autoras supra referidas sobre a manutenção do impacto gerado, a SAM não investe em recursos humanos, administrativos nem nas TIC.

Por contraponto, a metodologia de intervenção da PAM parece assentar no estabelecimento de relações de colaboração estratégicas e ativas, quer através da integração em redes, quer do estabelecimento de parcerias, sobretudo no domínio nacional, com organizações do sector da economia social e do sector público. Os resultados da sua intervenção, reportados com recurso a ferramentas como os relatórios de avaliação e o *website* institucional, residem principalmente na capacitação dos jovens ou outros públicos-alvo e, no âmbito dos projetos de desenvolvimento comunitário, incidem sobre a inclusão social das populações em risco.

De todo este processo, a ampliação do capital social da organização, as mudanças de desempenho, em concreto a melhoria gestonária de alguns dos *stakeholders* institucionais da PAM e a autonomização dos seus públicos emergiram como elementos ilustrativos do impacto da sua intervenção. Este foi reconhecido, também, no seio da própria PAM, em termos do aumento gradual do grau de realização pessoal e profissional dos seus recursos humanos, o que fortalece, consequentemente, a cultura organizacional. Porém, a PAM, tal como a SAM, não define mecanismos de avaliação do seu impacto. Uma das dificuldades inerente a esta questão, conforme sublinhado na literatura, reside na questão temporal, ou seja, uma avaliação de impacto só pode ser feita alguns anos após a conclusão da intervenção. Ora a PAM é uma organização jovem e o horizonte temporal dos projetos realizados, com uma duração entre um e três anos, inviabiliza, para já, a realização de uma análise de impacto.

Atenda-se, ainda, que a definição de processos e mecanismos de monitorização e de avaliação, envolvendo a auscultação dos públicos-alvo e dos restantes *stakeholders*, e a incorporação das respetivas aprendizagens são fatores decisivos na delineação e implementação de projetos futuros com potencial de impacto, num ciclo contínuo de aprendizagem e de melhoria do desempenho organizacional. Nesta lógica de raciocínio, note-se que a PAM, contrariamente à SAM, aplica inquéritos de satisfação e realiza auditorias internas, o que indicia uma preocupação em aferir pontos de melhoria no seu desempenho nos dois domínios de influência (externo e interno). Ora, esta questão é especialmente importante tendo em conta a interdependência entre os conceitos de inovação e de aprendizagem subjacentes ao empreendedorismo social, em que a primeira acarreta um leque de insucessos e os quais se convertem na segunda, ou seja, em fonte de

aprendizagem acerca de atividades e processos definidos e implementados para gerar impacto.

Em s mula, esta abordagem interpretativa resulta da análise em profundidade das dimensões analíticas teoricamente definidas, a partir da informação empírica recolhida em sede de estudo de caso. Importa destacar que a PAM pugna pela adoção de modelos organizacionais e gestores profissionais. Com efeito, a governação descentralizada e aut noma conciliada com uma gestão democrática, participativa e estratégica, encaram-se como traços de profissionalização, os quais remetem para um potencial de intervenção com impacto, o que, no cômputo geral, expressam uma orientação positiva para o empreendedorismo social. Trata-se, portanto, de uma organização ancorada em estruturas organizacionais horizontais e nos princípios gestores do trabalho em rede e de compromisso com a comunidade.

Acresce a sua capacidade de inspirar e mobilizar os públicos intervencionados (sobretudo jovens) para a missão da organização e de os convidar a ter um papel ativo nesta. Neste processo, a PAM realça a importância da apropriação e adaptação de ferramentas do mercado em termos de uma gestão eficiente dos parceiros e dos públicos, ao nível da comunicação externa, da partilha de recursos e da estratégia de diversificação de fontes de financiamento, a qual lhe concede autonomia na intervenção, designadamente na identificação e orientação para outros públicos não eleitos pelo Estado. Contudo, a realidade empírica revela, também, uma GRH tendencialmente funcionalista, ausência de monitorização de indicadores que permitem aferir o desempenho organizacional, uma prática de prestação de contas verticalizada e cuja comunicação pública assume um cariz pouco transparente.

Numa outra vertente, a SAM representa uma organização com um longo percurso histórico, assente numa estrutura de governação tendencialmente familiar, em que o modelo de liderança paternalista conjuga-se com uma gestão tradicional, alinhada com as prioridades dos financiadores e reveladora de uma prestação de contas funcionalista e de um incipiente trabalho em parceria.

No seguimento da análise efetuada concluímos que as duas organizações representam dois polos de perfis de empreendedorismo social (Figura 12), a saber: a SAM evidencia uma menor orientação para o empreendedorismo social, decorrente do seu foco na sobrevivência financeira e na gestão utilitarista, com um  nus imediatista, de diferentes tipos de capitais, o que reflete um potencial de intervenção assistencialista.

Figura 6.18 – Modelo interpretativo do empreendedorismo social a partir de modelos organizacionais e gestionários e do potencial de intervenção com impacto

MODELOS ORGANIZACIONAIS E DE GESTÃO	SAM	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo de liderança paternalista mas com traços de democraticidade na tomada de decisão (entre os membros da direção), de cariz matriarcal e dependente de relações tradicionais e individuais de amizade; - Gestão pouco profissionalizada (funcionalista/reactiva, imediatista/ curto prazo, individualizada, secundarização do voluntariado de execução). 	POTENCIAL DE INTERVENÇÃO COM IMPACTO	<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de análise diagnóstica de necessidades; - Prioridades identificadas por intermédio de contactos individualizados e numa modalidade informal; - Ausência de auscultação e de envolvimento participado e sistemático dos diferentes <i>stakeholders</i> nas diferentes fases da intervenção; - Informalidade na monitorização e avaliação de desempenho e inexistência de mecanismos de melhoria e integração da aprendizagem; - Ausência de avaliação de impacto. 	ORIENTAÇÃO PARA O EMPREENDEDORISMO SOCIAL (ES)	<p>Potencial de intervenção assistencialista</p> <p>– Menor orientação para o ES</p>
	PAM	<ul style="list-style-type: none"> - Governação democrática participativa (e líder catalítico); - Liderança democrática, envolvimento de todo o núcleo operacional na tomada de decisões participativas, baseada no princípio de obtenção de consensos; - Gestão profissionalizada (objetivos estratégicos, foco colaborativo e de cariz ativo, diversificação de financiamento) - Gestão menos profissionalizada (prestação de contas ascendente, de aplicação externa, GRH funcionalista, secundarização do voluntariado de execução). 		<ul style="list-style-type: none"> - Realização de avaliações de diagnóstico na identificação de prioridades de intervenção e de atores a atuar num determinado território, por forma a avaliar o sentido e possibilidade de uma articulação de esforços ou recursos; - Processo de delineação dos projetos resulta da reflexão conjunta e participada entre a organização e os <i>stakeholders</i>; - Monitorização e avaliação de desempenho, tentativa de implementação de mecanismos de melhoria e de integração da aprendizagem na elaboração de novas intervenções; - Reconhecimento da importância da avaliação de impacto, todavia sem definição de processos nem ferramentas de avaliação dos mesmos. 		<p>Potencial de intervenção com impacto</p> <p>– Maior orientação para o ES</p>

Por conseguinte, é possível aferir que se trata de uma organização cujos modelos organizacionais e gestionários apontam para resultados imediatos e isolados, confluindo para uma orientação no limbo do empreendedorismo social. Por sua vez, a PAM aproxima-se do empreendedorismo social, fruto dos seus modelos organizacionais e gestionários tendencialmente profissionalizados (embora algumas dimensões evidenciem fragilidades), indiciando um potencial positivo de impacto, num cenário marcado por uma crise económico-financeira, visando contribuir para uma transformação do paradigma socioeconómico vigente em Portugal.

CONCLUSÃO

“Às vezes o problema não é só não pensar, é também pensar depressa demais. Pensar é uma coisa que não pode ser feita com tormenta. [...]. Pensar é acima de tudo um exercício de paciência, de calma. Se uma pessoa não pensa com calma, ou não tem paciência, não consegue chegar onde quer. Passa por cima e não vê. Às vezes pensa que vê, mas não é. [...]. Então o melhor é pensar o problema toda outra vez, sempre com calma e com paciência. Até porque quem procura acaba sempre por encontrar...”
(Abdulai Sila. In *A Última Tragédia*, 1995, p. 71).

O caminho percorrido...

Chegados a este ponto do trabalho, o qual constitui indubitavelmente um momento de sínteses interpretativas dos resultados recolhidos, lembramos o personagem da história de Abdulai Sila e a sua reflexão em torno do exercício da paciência para chegar. A finalização desta dissertação, enquanto estágio último do processo de investigação realizado, é fundamental; também para a identificação de pistas de exploração futura. Assim sendo e à luz do conselho do dito personagem, queremos redigir este ponto sem pressa de modo a tentarmos chegar onde queremos: contribuir para o conhecimento em torno do objeto de estudo, contextualizando os resultados obtidos de acordo com os posicionamentos epistemológico, teórico e técnico-metodológico assumidos e com base nas lógicas de relações presumidas entre variáveis, em prol do rigor da análise e da interpretação destes mesmos resultados.

Tendo em conta a importância de um orientador de leitura em qualquer capítulo e ainda mais quando se trata do epílogo, e lembrando que na presente investigação assumimos os pressupostos filosóficos pragmatistas (Creswell, 2014), retomamos o problema de pesquisa, designadamente a compreensão da relação dialética entre os modelos organizacionais e gestores das ONGD nacionais profissionalizados e o respetivo potencial de intervenção com impacto, representativa de traços de empreendedorismo social. Os perfis de empreendedorismo social representaram, portanto, a variável dependente principal do estudo, e cuja compreensão decorreu dos perfis de profissionalização tipificados (combinatória das lógicas de funcionamento entre os modelos organizacionais e gestores) e da análise do seu potencial de intervenção com impacto.

Por sua vez, os modelos organizacionais e gestores (variáveis dependentes de segundo grau) foram caracterizados a partir de sete dimensões de análise: as estruturas de governação e os modelos de liderança, a gestão estratégica, a prestação de contas, a GRH, as modalidades de financiamento, as redes e parcerias e a comunicação externa (variáveis independentes de primeiro grau), as quais assumimos como interconectadas e mutuamente influenciadas, e

enformadoras do conceito de profissionalização construído no estudo. Os perfis de profissionalização (variável compósita dependente intermédia da pesquisa) resultantes da conjugação das sete dimensões de análise, foram ilustrados, discutidos e questionados a partir dos dois estudos de caso, em que procuramos também compreender o potencial de intervenção com impacto (outra variável dependente de segundo grau).

As perguntas de pesquisa materializaram-se em cinco objetivos, cuja formulação seguiu uma lógica de aproximação ao nosso objeto empírico – as ONGD portuguesas. Neste sentido, procuramos situar Portugal no sistema mundial moderno a partir da Teoria dos Sistemas-Mundo de Wallerstein (1974), reconhecendo o seu posicionamento semiperiférico. Este posicionamento influi na configuração do Estado-Providência português, o que tem implicações diretas no papel que a economia social desempenha.

Com efeito a fragilidade do Estado-Providência português (Cardoso et al., 2005), caracterizado por um modelo segmentado e burocrático, em linha com os países da Europa do Sul (Ferrera, 1999), promoveu a dinamização da chamada *sociedade-providência* e o florescimento da economia social, enquanto sector de atividade com um papel gradativamente reconhecido como fulcral na provisão social, ou seja, no ‘triângulo do bem-estar’ (Pestoff, 1998, 2005, citado por Defourny & Pestoff, 2008). Neste sentido, apresentamos o debate em torno da diluição das fronteiras sectoriais na provisão do bem-estar social, e a correspondente condição de hibridização, temática que assume especial relevância atendendo ao atual contexto de crise económico-financeira global, com repercussões nos diferentes modelos de Estado-Providência, catapultando as OES, tais como as ONGD, para um papel central na provisão do bem-estar social, com um papel supletivo ou de substituição do Estado. Esta contextualização histórica enquadra, a nosso ver, a problematização em torno da profissionalização das ONGD nacionais, enquanto atores do sector da economia social, cuja legitimação organizacional decorre, de acordo com os nossos argumentos, da eficiência da sua gestão e da eficácia do seu desempenho, em prol de uma intervenção com impacto.

Seguindo uma lógica de aproximação à compreensão do nosso objeto empírico, importou explicar a diversidade teórico-conceptual, ancorada em tradições histórico-políticas e culturais singulares, subjacente ao sector da economia social – a nossa opção conceptual de pesquisa. Tratou-se, portanto, de assumir uma definição operacional, com um cariz heurístico, para enquadrar o nosso objeto empírico, ou seja, as ONGD, as quais foram analisadas em termos da sua maior ou menor orientação para o empreendedorismo social.

O empreendedorismo social é uma problemática que decorre do reconhecimento das crescentes desigualdades sociais e económicas e da degradação ambiental que caracteriza a

modernidade e que procura, simultaneamente, colmatar as necessidades nestes três domínios de atuação, apanágio da matriz paradigmática do desenvolvimento sustentável. Inúmeros debates teórico-empíricos alimentam a sua construção, a qual apresenta diferentes tentáculos alinhados às particularidades e critérios institucionais e normativos enformadores das distintas tradições histórico-geográficas em que se insere. O empreendedorismo social não é, portanto, um conceito estático, nem fechado; é um conceito que nos remete para um processo em construção, num esforço de reinvenção de soluções para enfrentar os desafios sociais, económicos, ambientais e humanos que marcam as sociedades contemporâneas.

Enquanto campo de análise emergente e que se inscreve sobretudo no sector da economia social pelo enfoque numa missão social, problematizamos o conceito de empreendedorismo social aplicando-o ao caso português. Para tal optamos por construir um quadro teórico-analítico eclético composto por uma combinatória de indicadores representativos das propostas de algumas das escolas de pensamento enformadoras das tradições histórico-geográfica americana e europeia. Assim sendo, e no caso da tradição americana elegemos os princípios quer da prestação de contas, da inovação e da criatividade de atuação postulados pela escola da Inovação Social, quer da diversificação de fontes de financiamento, nomeadamente a geração de receitas próprias, e a adoção de ferramentas e instrumentos gestionários associadas ao mercado, em prol da eficiência e eficácia do desempenho mas alinhados a uma missão social, defendidos pela escola da Geração de Receitas.

Da tradição europeia, em concreto da abordagem da EMES, mobilizamos critérios institucionais (diversidade de figuras jurídicas de Associação, Cooperativa, Mutualidade, Fundação, empresa social) e normativos (governança democrática e participativa, gestão independente e promotora do envolvimento dos públicos-alvo, do capital social, assente na distribuição limitada dos excedentes económicos e assumindo um nível mínimo de assalariados), enfocados na primazia do benefício social. Note-se, ainda, que estudamos a profissionalização e o empreendedorismo social no contexto organizacional, em linha com a proposta da EMES e da escola de Geração de Receitas que assumem a organização como a sua unidade de análise.

Ou seja, o empreendedorismo social foi analisado, nas ONGD portuguesas, como resultado de um processo de profissionalização, presumido como alavanca para a criação de impacto. Neste sentido, e para responder a um outro objetivo desta pesquisa, mobilizamos os indicadores supra elencados e recorreremos a duas matrizes analíticas, designadamente o “Suplemento do Sector das ONG” da GRI (GRI – G3, 2010) e o modelo de análise elaborado por Carreras e Sureda (2011), que estão na base da abordagem empírica operacionalizada. A combinatória

deste conjunto de referenciais teórico-analíticos mobilizados enforma o conceito de profissionalização construído no estudo, o qual se sustenta nas sete dimensões analíticas caracterizadoras dos modelos organizacionais e gestionários das ONGD nacionais.

A problematização dos modelos organizacionais e gestionários para a profissionalização envolveu a aplicação de uma estratégia de pesquisa eclética do ponto de vista teórico e mista em termos metodológicos, com recurso à utilização de diferentes métodos e técnicas de pesquisa, para a apreensão e compreensão da complexidade da realidade em análise. Importa relembrar que os restantes objetivos consistiram em construir uma tipologia de profissionalização aplicada às ONGD portuguesas e em analisar o potencial de intervenção com impacto decorrente de modelos organizacionais e gestionários mais ou menos profissionalizados, explicando os seus contributos para a construção de organizações com maior ou menor orientação para o empreendedorismo social. Trata-se, portanto, de dois objetivos sequenciais, em que o primeiro foi operacionalizado a partir de uma abordagem quantitativa como pré-condição ao segundo, o qual envolveu a análise em profundidade de duas ONGD com perfis contrastantes através de uma abordagem qualitativa, reflexo de um desenho de pesquisa explicativo sequencial, variante seleção de participantes (Creswell & Plano Clark, 2011).

A título de contextualização do objeto empírico introduzimos as diferentes figuras jurídicas que enformam o sector da economia social em Portugal, os principais diplomas jurídicos que as regulamentam e as diversas entidades de representação institucional, com o propósito de expor a complexidade do campo e de quantificar a sua composição, de forma indicativa e comparada face à realidade europeia. Note-se que no âmbito da estratégia quantitativa do desenho de pesquisa definido, construímos um inquérito por questionário que aplicamos às 23 ONGD selecionadas intencionalmente, as quais refletem a diversidade jurídica regulamentada na LBES e são, aliás, representativas do campo das ONGD nacionais, segundo o mapeamento efetuado junto das 128 ONGD (81,5% do universo de 157 registadas à época no então IPAD) que apresentamos no capítulo 4. Em concreto, observamos a prevalência da figura jurídica de associação e a pouca incidência de organizações que combinam o estatuto de ONGD com o de outros possíveis.

Considerando que o voluntariado é um fenómeno característico da economia social procedemos, de forma sucinta, à sua delimitação conceptual. Com efeito, a presença e o peso económico significativos do trabalho voluntário na economia global (Salamon, Sokolowski & Haddock, 2011), tendências também apuradas, a partir da CSES, no domínio nacional, com destaque para a elevada incidência em OES (INE & CASES, 2013), justificaram a inclusão do

voluntariado como dimensão analítica inerente ao conceito de profissionalização construído. Porém, algumas das questões identificadas para aprofundamento junto das ONGD estudo de caso – a SAM e a PAM – não foram possíveis de levar a cabo dado que as duas organizações têm poucos voluntários, o que contrasta com os estudos nacionais a respeito (INE & CASES, 2013), e secundarizam o trabalho voluntário nas suas prioridades gestionárias, prática que remete para a gestão imediatista destes recursos humanos e que, aliás, parece refletir a realidade verificada em alguns estudos sobre o sector da economia social (Marcos & Amador, 2014).

No seguimento desta caracterização centramo-nos nas ONGD, primeiro enquanto atores de CID, encaradas como canalizadores eficientes e eficazes de ajuda ao desenvolvimento que assumiram relevo a partir dos anos 80 do século XX, contudo ainda no século XX a sua legitimidade passou a ser alvo de críticas pela sua ineficiência gestionária e pela ineficácia do seu desempenho organizacional. Em seguida, o enfoque foi o contexto nacional, em que destacamos, de forma sucinta, a relação sinuosa com o Estado e os principais desafios que se colocam a estas organizações, os quais abordamos empiricamente.

Ao nível micro da análise extensiva, a seleção intencional das organizações a inquirir a partir de critérios territoriais foi fundamental para garantir a representatividade das diversas regiões do país. De facto, o mapeamento efetuado junto das ONGD nacionais revelou que estas localizavam-se predominantemente na região de Lisboa (segundo a NUTS II), razão pela qual a maioria das ONGD inquiridas têm a sua sede social na mesma região, ainda que tivéssemos contemplado critérios geográficos de seleção. Curiosamente, não identificamos qualquer ONGD no Algarve e nas Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira. Esta concentração de ONGD sobretudo no distrito de Lisboa poderá traduzir uma correspondência entre a localização geográfica das ONGD e a maior proximidade aos órgãos de poder, nomeadamente à entidade tutelar e à possibilidade de acesso a fontes de financiamento.

Retenha-se, também, a tendência crescente para a emergência destas organizações ao longo das últimas décadas, com especial incidência nos anos 90 do século XX e sobretudo na década de 2000, pelo que situam-se preponderantemente num escalão de antiguidade amplo que abrange as organizações entre os «5 e os 25 anos», reflexo de alguma consolidação institucional. Não é, por isso de estranhar que as ONGD inquiridas se situem neste intervalo etário.

De relembrar que na abordagem quantitativa, a tipificação dos perfis consistiu na construção de indicadores intermédios, ancorados em pressupostos teóricos, subjacentes às sete dimensões de análise supra elencadas. A partir da pontuação final que cada ONGD obteve no total das sete dimensões de análise identificamos o correspondente perfil de profissionalização,

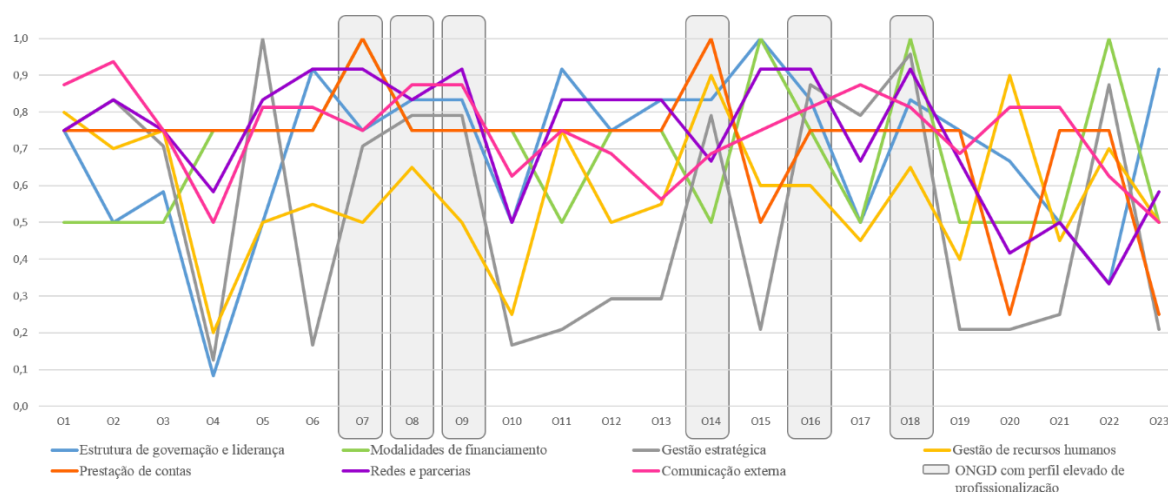
qualificado de elevada, moderada, baixa ou ausente orientação para a profissionalização. Deste modo, os perfis de profissionalização permitiram-nos organizar a multiplicidade complexa de dimensões constitutivas do objeto de estudo e identificar uma maior ou menor orientação do objeto empírico para a profissionalização.

Todavia, interessa salvaguardar que o significado dos perfis vai além da mera classificação, e que a análise qualitativa efetuada com recurso ao método de estudo de caso possibilitou um maior enquadramento dos resultados obtidos na fase quantitativa, pelo que as ONGD estudo de caso assumem um poder ilustrativo da realidade empírica encontrada. O sentido dos indicadores foi questionado a partir das duas ONGD estudo de caso detentoras de perfis de profissionalização suficientemente diferenciados, determinados na fase quantitativa da pesquisa, as quais permitiram um maior aprofundamento interpretativo. Note-se que não verificamos uma correlação entre as variáveis contingenciais (forma jurídica, antiguidade, dimensão) e os perfis de profissionalização na abordagem quantitativa, o que poderá justificar-se pelo número reduzido de casos, bem como pelo facto de estarmos num processo ainda recente de profissionalização e, consequentemente, de empreendedorismo social que não permite encontrar regularidades consistentes.

Tomando como referência as 23 ONGD inquiridas, apuramos que a grande maioria (15 do total) evidenciou um perfil moderado de profissionalização, seis organizações classificaram-se com um perfil elevado e duas organizações com um perfil baixo de profissionalização. Retendo a atenção no grupo de seis ONGD apuradas com o perfil de elevada profissionalização, saliente-se que nenhuma organização pontuou o total máximo possível (ou seja, sete valores no somatório das pontuações relativas às sete dimensões analíticas), porém revelaram, em termos gerais, alguma harmonização ou consistência de indicadores de profissionalização, como podemos ver no Gráfico 1.

Ainda assim, estas seis ONGD evidenciaram perfis moderados de profissionalização relativamente a algumas dimensões de análise, e até um perfil baixo (e.g. da O7 e O9 na GRH e da O14 nas modalidades de financiamento). De salientar que a estrutura de governação e modelos de liderança, a gestão estratégica e as redes e parcerias foram as dimensões analíticas onde observamos a maior incidência de profissionalização (cinco ONGD de um total de seis) e a GRH como a dimensão onde as organizações se mostraram menos profissionalizadas.

Gráfico 1 – Distribuição das organizações por dimensão analítica



Relativamente às 15 organizações com um perfil moderado de profissionalização interessa ressaltar que apresentaram um maior grau de profissionalização nas dimensões referentes à comunicação externa, seguindo-se as redes e parcerias. As dimensões onde a maioria destas organizações evidenciou uma maior fragilidade foram a gestão estratégica (sete ONGD com perfil ausente), seguindo-se as modalidades de financiamento (oito ONGD com perfil baixo). As ONGD distribuíram-se de forma díspar pelas restantes dimensões, sendo de destacar a sua maior incidência, e com um grau moderado de profissionalização, na dimensão relativa à prestação de contas. De referir, ainda, casos em que as ONGD apresentaram um perfil elevado numa determinada dimensão analítica e numa outra revelaram um perfil baixo ou mesmo ausente de profissionalização.

No que respeita às organizações com um perfil baixo de profissionalização apuramos que a gestão estratégica emergiu como a dimensão de análise mais frágil, na medida em que as duas ONGD em questão pontuaram no perfil referente à ausência de profissionalização. Nas restantes dimensões, estas ONGD distribuíram-se pelo perfil moderado, baixo e ausente de profissionalização.

No cômputo geral, e considerando que a construção dos perfis de profissionalização possibilitou, também, a identificação das dimensões analíticas que as ONGD inquiridas tendem a valorizar ou a relegar no que concerne à aplicação de práticas organizacionais e gestionárias presumidas, no âmbito deste estudo, como indicativas de um maior ou menor grau de profissionalização, interessa salientar que observamos alguma ambiguidade das organizações no que se refere ao posicionamento por dimensão analítica, traduzindo uma ausência de

coerência interna. Face a este tipo de informação que nos parece frágil quanto às ilações a retirar, e atendendo aos objetivos exploratórios deste trabalho, utilizamos as nossas hipóteses teóricas sem pretensões de serem confirmadas ou infirmadas, mas sobretudo como fio de condução no entendimento dos sentidos da profissionalização.

A partir de um reconhecimento quantitativo preliminar, o qual aprofundamos com o poder ilustrativo da PAM (exemplo de perfil mais profissionalizado) e da SAM (ilustrativa dos perfis menos profissionalizados), observamos que no total das 23 ONGD analisadas a comunicação externa e as redes e parcerias emergiram como as dimensões de análise mais privilegiadas, dado que quase todas pontuaram no escalão máximo, o que indicia traços de profissionalização destas organizações relativamente a estas dimensões de análise.

Considerando as hipóteses teóricas que formulamos nestes domínios – *a ausência do uso diversificado de ferramentas de comunicação externa por parte das organizações fragiliza a sua profissionalização* – e – *um inexistente ou reduzido envolvimento em redes e estabelecimento de relações de parceria, bem como o foco destas no domínio nacional e numa pertença institucional e sectorial única condicionam a orientação estratégica das ONGD, reduzindo o seu grau de profissionalização* – os resultados obtidos espelharam o uso diversificado de ferramentas de comunicação e uma aposta na integração em redes e no estabelecimento de relações de parceria nos domínios nacional e internacional, por parte das organizações inquiridas.

Porém, saliente-se que a construção dos perfis não contemplou a pertença sectorial das parcerias estabelecidas pelas ONGD inquiridas, pelo que importa relembrar que a combinatória encontrada relativamente a esta questão, e evidenciada na análise descritiva efetuada, revelou um ligeiro predomínio de relações com entidades públicas, a que se seguiram as OES, e a fraca incidência de relações com o sector privado lucrativo. Em sede de estudo de caso observamos que ambas as organizações apresentavam uma fraca relação com o sector privado lucrativo e que a PAM evidenciava uma maior relação de colaboração com OES e que a relação com o sector público traduzia a dicotomia parceria/financiador.

Alvo também de destaque foi o apuramento de uma intensidade significativa de relações do total das 23 ONGD inquiridas com as organizações congéneres. Estaremos, por isso, face a indícios de uma tentativa de superação da lógica de competição vigente entre as ONGD portuguesas, repercutida nomeadamente na atuação isolada. A partir do estudo de caso da PAM observamos que a sua orientação colaborativa (Iglesias & Carreras, 2013) e, portanto, o estabelecimento de parcerias com um cariz ativo (Lewis, 2007) ao nível intra e intersectorial e

a integração em redes nos domínios nacional e internacional, arrogam um valor estratégico em prol do cumprimento da missão organizacional.

Tomando como referência o inquérito por questionário referente ao modelo SCALERS, o qual aplicámos posteriormente como alavanca teórica-empírica de balanço da eficácia das capacidades organizacionais do nosso objeto empírico e de projeção do seu potencial para criar impacto, os resultados recolhidos relativamente às parcerias/alianças e à comunicação, enquanto capacidades organizacionais que as próprias ONGD avaliaram com maior grau de eficácia, permitiram-nos confirmar o diagnóstico efetuado no âmbito do primeiro inquérito por questionário aplicado. Contudo, importa salientar que um número significativo de organizações revelou também um perfil moderado de profissionalização em termos de comunicação externa, o que confrontado com o grau moderado de eficácia imperante na avaliação efetuada pelas próprias organizações, simboliza perfis de comunicação moderadamente profissionalizados e eficazes, o que sugere um constrangimento ao potencial de criação de impacto.

Atentando à ambiguidade das organizações por dimensão analítica supra mencionada, veja-se que das seis ONGD com um elevado perfil de profissionalização, apenas duas pontuaram no escalão máximo no que se refere à prestação de contas. Considerando a nossa hipótese – *a ausência de processos e instrumentos de prestação de contas especializados e a sua aplicação sob um racional ascendente e funcionalista enfraquecem o grau de profissionalização das organizações* – observamos que a prestação de contas emergiu como uma dimensão moderadamente profissionalizada quer pelas ONGD com elevado perfil de profissionalização, quer pelas demais organizações. De facto, a maioria das 23 ONGD inquiridas prestava contas, todavia recorria sobretudo a ferramentas de carácter ascendente, funcionalista e de reporte externo. Os estudos de caso permitiram-nos perceber a incipiente articulação entre a prestação de contas e a transparência, dado que os instrumentos não são disponibilizados nos seus *websites* institucionais, exceto os relatórios de atividades no caso da PAM, o que aliás parece refletir a tendência geral, dada a informação mapeada relativamente às 128 ONGD.

Considerando que a prestação de contas promove a legitimação organizacional e a consolidação das estruturas de governação (Blagescu, de Las Casas & Lloyd, 2005), interessa sublinhar que na análise descritiva verificamos que as ONGD inquiridas tendiam, genericamente, a apresentar estruturas de governação descentralizadas e modelos de liderança democráticos, assentes em processos de tomada de decisão autónomos. Note-se que esta autonomia revelou-se mais notório da direção executiva face à direção estatutária e não tanto da equipa técnica para a direção técnica/executiva, o que se traduziu num grau moderado de profissionalização.

Retomando a hipótese que – *estruturas de governação hierárquicas e modelos de liderança centralizados limitam processos de tomada de decisão participados, democráticos e autónomos, revelando tratar-se de organizações pouco profissionalizadas* – observamos que as ONGD com o perfil elevado de profissionalização apresentavam estruturas de governação descentralizadas e modelos de liderança democráticos e promotores de autonomia, evidenciando traços de profissionalização. De relembrar, contudo, que esta dimensão não foi possível estudar em profundidade nas ONGD estudo de caso com o perfil mais baixo de profissionalização, a SAM, dado que à época era composta apenas por membros dos corpos sociais, não cumprindo um dos critérios da EMES relativo à existência de uma quantidade mínima de trabalho assalariado.

Outro resultado recolhido junto das 23 ONGD inquiridas consistiu na tendência generalizada para a sua dependência de financiamento estatal, embora com práticas de diversificação das suas fontes de financiamento. Não obstante a estratégia gestionária de diversificação de fontes de financiamento, correspondem a fontes clássicas de receitas, como quotas, donativos e fundos públicos, os quais são de entidades diferentes mas pertencentes ao mesmo sector de atividade.

Ressalte-se que das seis ONGD com perfil elevado de profissionalização, apenas duas pontuaram no escalão máximo na dimensão concernente às modalidades de financiamento. Considerando a hipótese que – *a ausência de diversificação de fontes de financiamento, de processos de fidelização de financiadores e de dinamização de atividades para o autofinanciamento torna as ONGD frágeis em termos de sustentabilidade financeira, o que revela uma fraca profissionalização* – importa destacar que as ONGD analisadas apresentaram um perfil entre o grau baixo e moderado de profissionalização. A respeito desta dimensão de análise, os resultados obtidos relativamente ao modelo SCALERS mostram que a grande maioria das ONGD inquiridas autoavaliaram a geração de excedentes económicos com um grau de eficácia preponderantemente moderado e com uma orientação de sentido descendente, o que é confirmatório do diagnóstico resultante do primeiro inquérito por questionário aplicado.

A problemática da sustentabilidade financeira destas organizações tem marcado os debates teórico-empíricos dada a volatilidade do contexto externo, ainda mais numa configuração mundial de crise económico-financeira, o que talvez explique a tendência para as ONGD analisadas estabelecerem parcerias entre si, num cenário desde sempre marcado por relações de competitividade. Não é portanto de estranhar que no plano estratégico da entidade de cúpula representativa, a diversificação de financiamento e a colaboração intra e intersectorial surjam como objetivos e desafios estratégicos.

Relativamente à GRH e em termos descritivos, importa relembrar que as ONGD inquiridas evidenciaram, maioritariamente, um volume de assalariados que classificamos como «micro organizações» ao serem integradas por menos de 10 trabalhadores, bem como o predomínio de mulheres, atestando a feminização do sector da economia social em Portugal. Não deixa de ser interessante contrastar este dado com as direções masculinizadas. Interessa referir a preponderância das mulheres nos diferentes cargos funcionais definidos no estudo, contudo em todos eles os homens auferem, em média, vencimentos superiores, sendo que a diferença salarial determinou-se mais ou menos acentuada dependendo da categoria profissional, o que perpetua os desequilíbrios salariais promotores da segmentação do mercado de trabalho em geral.

Em termos de GRH, a maioria das ONGD inquiridas classificou-se com um perfil moderado de profissionalização, sendo que observamos uma tendência de sentido para a baixa profissionalização. Considerando a hipótese do estudo – *a ausência de definição de ferramentas de GRH condiciona a motivação e o compromisso dos trabalhadores (assalariados e voluntários), bem como o seu desenvolvimento pessoal e das suas competências, restringindo o grau de profissionalização das organizações* – apuramos, com base na análise descritiva efetuada, que as ONGD analisadas aplicavam poucas ferramentas de GRH e as quais remetiam, genericamente, para as etapas iniciais de um processo gestor, com desvalorização da definição do plano de desenvolvimento pessoal e profissional e de gestão de carreira. Este cenário sugere, portanto, práticas de GRH imediatistas e fracamente motivadoras e potenciadoras de um compromisso institucional.

Por conseguinte, a GRH promovida por estas organizações evidenciava práticas pouco focadas na motivação, na satisfação e na retenção dos recursos humanos, em detrimento de uma GRH estratégica, a qual ancorar-se-ia em ferramentas de desenvolvimento pessoal e profissional em linha com a missão e objetivos organizacionais, segundo a perspetiva de Akingbola (2006). De destacar que das ONGD com o perfil elevado de profissionalização, apenas uma pontuou no escalão mais elevado, o que revela o carácter difuso desta dimensão de análise e ainda mais confirmado pela avaliação das próprias organizações a respeito, as quais classificaram a GRH como uma capacidade organizacional com uma eficácia moderada, com tendência para uma orientação elevada.

Tomando como referência a PAM, identificamos uma estratégia gestora de provisão de recompensas intrínsecas como forma alternativa de motivação e de potencial retenção dos trabalhadores, sob uma lógica de superação das fracas recompensas extrínsecas diretas. Este cenário de precarização salarial e contratual, pelo facto da PAM não ter um efetivo permanente

mas de prestadores de serviços, parece contradizer o ideário da economia social, ou seja, organizações orientadas para o benefício social que, no entanto, evidenciam situações de instabilidade contratual e salarial para os seus recursos humanos assalariados. Curiosamente, os resultados obtidos no cômputo geral das 23 ONGD inquiridas indicaram um cenário de relativa estabilidade laboral em termos quer do vínculo contratual, quer do regime de horário integral dos assalariados.

A gestão imediatista destas organizações revelou-se também ao nível do voluntariado (de execução). De facto, o trabalho voluntário emergiu como pouco valorizado pelas ONGD analisadas, dado que se focavam nas etapas iniciais do ciclo de gestão do voluntariado, o que aponta para a desvalorização do potencial estratégico do trabalho voluntário. Em sede de estudo de caso, tanto a SAM como a PAM recorriam ao trabalho voluntário pontualmente e sem definirem processos nem ferramentas de gestão destes recursos humanos, revelando a secundarização do voluntariado.

A dimensão de análise que apuramos como sendo menos profissionalizada foi a gestão estratégica, em que as organizações inquiridas se distribuíram pelos polos da escala tipificada. A este propósito, relembre-se a hipótese em que assumimos que – *a ausência de planeamento e gestão estratégica constituem um obstáculo à profissionalização das organizações* – para indicar que praticamente todas as ONGD com elevado perfil de profissionalização pontuaram no escalão máximo. No entanto, os estudos de caso evidenciaram a descoincidência entre o planeamento operacional (definido pela PAM e SAM) e o planeamento estratégico (definido apenas pela PAM).

De facto, observamos uma ligeira tendência para a definição de planos estratégicos e para o envolvimento de diferentes *stakeholders* internos no processo, todavia a sua gestão sugere uma lógica imediatista e funcionalista, atendendo aos instrumentos de monitorização e de avaliação utilizados por estas organizações, o que vai ao encontro de alguns estudos nacionais sobre outras famílias do sector da economia social (Nicolau & Simaens, 2008; Carvalho, 2005). Note-se, ainda, que o mapeamento efetuado junto das 128 ONGD revelou que uma percentagem residual destas organizações disponibiliza o seu plano estratégico no *website* institucional.

No cômputo geral, os dados obtidos apontam para uma pretensa profissionalização, traduzida em modelos organizacionais e gestionários revestidos de práticas focadas no curto prazo, com uma incipiente orientação estratégica, numa lógica de sobrevivência financeira e operacional quotidiana. Neste processo, as ONGD analisadas parecem procurar legitimar a sua intervenção, num quadro de instrumentalização e de obrigatoriedade da prática de prestação de

contas e não sob uma matriz de transparência, o que pode ser encarado como um sinal da frágil governação das mesmas. Ainda assim, evidenciaram estruturas tendencialmente descentralizadas e lideranças democráticas. Curiosamente, no mapeamento efetuado às 128 ONGD apenas um número residual disponibiliza nos seus *websites* institucionais informação sobre a visão, os valores e o organigrama organizacional, os membros dos órgãos sociais e os estatutos.

Por um lado, a lógica de funcionamento funcionalista, imediatista, direcionada para o exterior, em concreto para o envolvimento dos *stakeholders* externos, e sobretudo os financiadores, indicia uma desvalorização ou secundarização de práticas focadas na aprendizagem e na consolidação organizacional e gestonária em prol de um desempenho eficiente. Por outro, a valorização, pelas ONGD inquiridas, de determinadas dimensões de análise, nomeadamente a comunicação externa e as redes e parcerias, sugere uma estratégia prioritária de aquisição de diferentes tipos de recursos externos, face à instabilidade dos mesmos, como via para a sua autonomia gestonária.

Importa, ainda, salientar que a partir do modelo interpretativo do empreendedorismo social construído, o qual abarca uma análise interpretativa e de contraste entre a SAM e a PAM dos modelos organizacionais e gestonários e do seu potencial de intervenção com impacto, classificamos estas duas ONGD estudo de caso de acordo com a orientação mais ou menos forte para o empreendedorismo social. A este respeito, observamos que os modelos gestonários pouco profissionalizados, ilustrados pela SAM, revelaram um potencial de intervenção assistencialista, focado em resultados individualizados, de curto prazo e isolados, indicativo de uma menor orientação para o empreendedorismo social.

Por contraponto, a PAM evidenciou uma governação descentralizada e modelos de liderança democráticos e promotores de autonomia, bem como uma gestão estratégica e participativa, o que remete para um potencial de intervenção com impacto e, portanto, reveladora de uma orientação positiva para o empreendedorismo social. Saliente-se que a partir da análise quantitativa identificamos a PAM como a organização com o perfil mais profissionalizado, contudo a análise interpretativa efetuada aos perfis permitiu evidenciar que a organização apresenta uma GRH tendencialmente funcionalista, uma prática de prestação de contas verticalizada, cuja comunicação externa assume um cariz pouco transparente. Os modelos organizacionais e gestonários tendencialmente profissionalizados da PAM relevam, deste modo, um potencial positivo de intervenção com impacto, embora algumas das fragilidades gestonárias identificadas possam ser perspetivados como constrangimentos ao mesmo.

Limitações da pesquisa e pistas de investigação futura

Após a exposição dos resultados recolhidos no âmbito desta pesquisa, importa refletir sobre as limitações ou fragilidades da mesma, algumas incontornáveis, outras simbolizam pistas de exploração ou de aprofundamento futuros. Destacamos, portanto, a proximidade do investigador ao campo empírico, cuja experiência pessoal e profissional procuramos minimizar nos processos de recolha, análise e interpretação dos dados. Ainda assim, temos consciência que assumimos um ponto de partida mais empírico do que teórico e a inevitável influência na formulação das hipóteses teóricas, na definição dos critérios de seleção das ONGD a inquirir e no possível enviesamento da teoria escolhida. De qualquer forma, consideramos que a mobilização de uma matriz teórica eclética constituiu uma vantagem pela abrangência analítica implícita, condição central para compreender um objeto de estudo complexo e multidimensional. Acresce que o facto de este ter vindo a ser investigado por diversos domínios científicos, justificou a articulação de diferentes corpos teórico-disciplinares com vista à complementaridade e ao aprofundamento interpretativo.

Considerando que a seleção intencional das ONGD a inquirir assentou em três critérios que assumimos *a priori* como indicativos de profissionalização, explica-se, pelo menos em parte, o apuramento do perfil preponderantemente moderado para a profissionalização. A este respeito, ressalte-se que não tivemos a pretensão de encarar os perfis de profissionalização como um instrumento quantitativo absoluto nem de generalização dos resultados apurados, especialmente porque algumas das dimensões de análise enformadoras dos modelos organizacionais e gestionários analisados, e subjacentes ao conceito de profissionalização construído, sustentam-se em poucos ou num único indicador, o que lhe confere um carácter tão-somente indicativo e exploratório. De notar, todavia, que salvaguardamos a proporcionalidade entre todas as dimensões analíticas, garantindo-lhes um peso teórico e empírico idêntico.

Assumidas as limitações daí decorrentes, julgamos fundamentados os raciocínios qualitativos que efetuamos para enquadrar e compreender os resultados obtidos, bem como o objetivo de analisar em profundidade os seus significados em sede de estudo de caso. Com efeito, procuramos garantir uma interpretação cuidadosa e teoricamente fundamentada, porém instigamos ao seu aprofundamento empírico em investigações futuras, pelo que propomos, em jeito de pistas de exploração: i) alargar o âmbito do estudo a todas as ONGD registadas no CICL; ii) apurar os perfis de profissionalização tipificados, com base no aprofundamento da abordagem metodológica, introduzindo indicadores quantitativos adicionais a par com critérios

de natureza qualitativa que permitam consolidar a avaliação das diferentes dimensões analíticas subjacentes aos perfis; iii) construir um índice de profissionalização que seja um instrumento de referência para efeitos de comparabilidade no domínio internacional e que possibilite evidenciar, de forma contínua, tendências ao nível intrasectorial em Portugal.

Reconhecemos que o objeto de estudo podia ter sido abordado à luz de um desenho de pesquisa representativo de outros posicionamentos epistemológicos e/ou sob uma diferente configuração teórico-metodológica. Porém, e de acordo com Creswell (2014), não tivemos a pretensão na presente investigação de testar a teoria (paradigma pós positivista), de produzir teoria (paradigma construtivista) nem, ainda, de construir uma investigação-ação (paradigma transformativo), mas o fito de focar-nos no problema de pesquisa, cuja compreensão derivou da operacionalização de uma abordagem de investigação pluralista (paradigma pragmatista).

Neste sentido, as ONGD alvo de inquirição foram intencionalmente selecionadas com base em critérios intrinsecamente relacionados com os objetivos e as perguntas de pesquisa e alinhados aos pressupostos teóricos assumidos, garantindo-se a diversidade e representatividade social de casos. Esta seleção permitiu a delimitação do objeto empírico, e considerando que se trata de um estudo com um carácter eminentemente exploratório, os dados recolhidos e a análise interpretativa efetuada contribuíram quer para configurar os modelos organizacionais e gestionários das ONGD portuguesas segundo traços indicativos de maior ou menor profissionalização, quer para compreender o seu potencial de intervenção com impacto e que, de forma combinada, tendem para diferentes perfis de empreendedorismo social.

Acresce que na presente investigação saturamos a temática da profissionalização possível de obter por via de um inquérito por questionário, o que nos permitiu identificar as componentes das dimensões de análise que foram clarificadas e aprofundadas em sede de estudo de caso (articulação de uma abordagem quantitativa e qualitativa). Tal decorre da combinação eclética de métodos e técnicas de recolha de dados operacionalizada e a qual nos faz crer na fiabilidade das linhas conclusivas apontadas.

Terminamos, tal como começamos no espaço dedicado àqueles sem o qual este trabalho não teria sido possível, salientando que não procuramos alinhar todas as faces e cores do cubo de Rubik dada a multidimensionalidade do fenómeno estudado, mas levar a cabo uma tentativa de abordar e compreender algumas inquietações, a partir da (des)construção das problemáticas subjacentes a esta pesquisa.

BIBLIOGRAFIA

- Afonso, M. M. (2005a). A Evolução da Cooperação para o Desenvolvimento. In M. M. Afonso & A. P. Fernandes (Eds), *abCD Introdução à Cooperação para o Desenvolvimento* (pp. 23-42). Lisboa: Instituto Marquês de Valle Flôr/ Oikos – Cooperação e Desenvolvimento.
- Afonso, M. M. (2005b). A Cooperação para o Desenvolvimento e as suas Motivações. In M. M. Afonso & A. P. Fernandes (Eds), *abCD Introdução à Cooperação para o Desenvolvimento* (pp. 10-22). Lisboa: Instituto Marquês de Valle Flôr/ Oikos – Cooperação e Desenvolvimento.
- Afonso, M. M. (2005c). Os instrumentos da Cooperação. In M.M. Afonso e A. P. Fernandes. *abCD Introdução à Cooperação para o Desenvolvimento* (pp. 71-95). Lisboa: Instituto Marquês de Valle Flôr/ Oikos – Cooperação e Desenvolvimento.
- Afonso, M. M., & Ribeiro, M. (2009). *Guia de Avaliação* (2ª edição). Lisboa: Gabinete de Avaliação e Auditoria Interna, Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento. Retirado de www.ipad.mne.gov.pt
- Agyemang, G., Awumbila, M., Unerman, J., & O'Dwyer, B. (2009). *NGO Accountability and Aid Delivery* (Research report 110). Retirado de <http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDFtechnical/sustainability-reporting/rr-110-001.pdf>
- Akingbola, K. (2006). Strategy and HRM in nonprofit organizations: evidence from Canada. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(10), 1707-1725. doi: 10.1080/09585190600964350.
- Alatrasta, J., & Arrowsmith, J. (2004). Managing employee commitment in the not-for-profit sector. *Personnel Review*, 33(5), 536-548.
- Almeida, V. (2011). *As Instituições Particulares de Solidariedade Social: Governação e Terceiro Sector*. Coimbra: Edições Almedina.
- Alter, C. (1998). Bureaucracy and Democracy in Organizations: Revisiting Feminist Organizations. In W.W. Powell & E. S. Clemens (Eds.), *Private Action and the Public Good*. (pp. 258-271). New Haven & London: Yale University Press.
- Alvord, S. H., Brown, L. D., & Letts, C. W. (2004). Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study. *Journal of Applied Behavioral Science*, 40(3), 260-282. doi: 10.1177/0021886304266847.

- Amaral, P. (2013). *Avaliação do Impacto: Breve Introdução*. Documento de Trabalho nº 1/13. Lisboa: Camões, Instituto da Cooperação e da Língua, I.P. Retirado a 18 de abril, 2014, de: www.instituto-camoes.pt/documentos-trabalho/documentos-trabalho-cooperacao
- Amaro, R. R. (Coord.), Romão, G. R., Gaspar, V., & Correia, T. P. (2012). *Estudo de Caracterização do Voluntariado em Portugal*. Lisboa: PROACT - Unidade de Investigação e Apoio Técnico ao Desenvolvimento Local, à Valorização do Ambiente e à Luta contra a Exclusão Social.
- Amaro, T. P., Costa, T. S., & Santos, M. Â. (2011). *Aspectos Estruturais do Mercado de Trabalho*. Retirado de http://www.igfse.pt/upload/docs/2012/estudomercado_trabalho_2011.pdf
- Andrade, A., & Franco, R. (2007). *Economia do conhecimento e Organizações sem fins lucrativos*. Porto: SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Anheier, H. (2005). *Nonprofit organizations: Theory, management, policy*. London: Routledge.
- Argandoña, A. (2007). *Ethical Management Systems for Not-for-Profit Organizations* (Working Paper No. 693). Barcelona: IESE Business School – University of Navarra.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-22. doi: 10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x.
- Bacchiega, A., & Borzaga, C. (2001). Social enterprises as incentive structures. In J. Defourny & C. Borzaga (Eds.), *The Emergence of Social Enterprise* (pp. 274-294). London: Routledge.
- Banco de Portugal (2009). *A Economia Portuguesa no Contexto de Integração Económica, Financeira e Monetária*. Lisboa: Banco de Portugal - Departamento de Estudos Económicos.
- Baran, P. (1957). *The Political Economy of Growth*. New York: Monthly Review Press.
- Barata, A., & Carmo, R. M. (2014). Introdução: O Estado Social não é gordura, é músculo. In A. Barata & R.M. do Carmo (Org.), *Estado Social: De todos para Todos* (pp. 9-21). Lisboa: Edições Tinta-da-China.
- Barea, J., & Monzón, J. L. (2006). *Manual for drawing up the Satellite Accounts of companies in the Social Economy: Co-operatives and Mutual Societies*. Retirado de http://ec.europa.eu/enterprise/%20newsroom/cf/itemdetail.cfm?item_id=487
- Barreto, A. (2004). Mudança social em Portugal: 1960-2000. In A. C. Pinto (Coord.), *Portugal Contemporâneo* (pp. 137-162). Lisboa: Dom Quixote.

- Beck, U. (2006). *La sociedade del riesgo global*. Madrid: Siglo XXI.
- Becker, H. (1986). Biographie et mosaïque scientifique. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 62(62-63), 105-110. doi: 10.3406/arss.1986.2323.
- Bielefeld, W. (2009). Issues in Social Enterprise and Social Entrepreneurship. *Journal of Public Affairs Education*, 15(1), 69-86.
- Blagescu, M., de Las Casas, L., & Lloyd, R. (2005). *Pathways to Accountability: A Short Guide to the GAP Framework* [Versão digital]. Retirado de www.oneworldtrust.org
- Bloom, P. N., & Chatterji, A. K. (2009). Scaling social entrepreneurial impact. *California Management Review*, 51(3), 114-133.
- Bloom, P. N., & Smith, B. R. (2010). Identifying the drivers of social entrepreneurial impact - Theoretical development and an exploratory empirical test of SCALERS. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 126-145.
- Bode, I. (2006). Disorganized welfare mixes: voluntary agencies and new governance regimes in Western Europe. *Journal of European Social Policy*, 16(4), 346-359. doi: 10.1177/0958928706068273.
- Bornstein, D. & Davis, S. (2010). *Social Entrepreneurship: what everyone needs to know*. New York: Oxford University Press.
- Borzaga, C., Galera, G., & Nogales, R. (Eds.) (2008). *Social enterprise: A new model for poverty reduction and employment generation* [Versão digital]. Retirado de www.ngo.pl/files/wiadomosci.ngo.pl/public/korespondenci/mamog/UNDP_Gdynia2008.pdf
- Borzaga, C., & Bodini, R., (2012). What to make of social innovation? Towards a framework for policy development (Working Paper N. 036 | 12). Itália: European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises.
- Boschee, J., & McClurg, J. (2003). *Towards a better understanding of social entrepreneurship: some important distinctions* [Versão digital] Retirado de www.caledonia.org.uk
- Bosioc, D., Fonović, K., & Salamon, L. M. (2012). *Institutionalizing the Measurement of Volunteering: Insights from the European Volunteer Measurement Project*. Apresentado na 10ª Conferência Internacional da International Society for Third Sector Research (ISTR), Siena. Retirado de <http://www.istr.org%20/?WP Siena>
- Bourdieu, P. (1980). Le capital social. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 31, 2-3. Retirado de www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/arss_0335-5322_1980_num_31_1_2069

- Bourdieu, P. (2009). *O senso prático*. Petrópolis: Editora Vozes Ltda.
- Bradach, J. (2003). Going to Scale - The Challenge of Replicating Social Programs. *Stanford Social Innovation Review* (Spring), 19-25.
- Brandsen, T., van de Donk, W., & Putters, K. (2005). Griffins or Chameleons? Hybridity as a Permanent and Inevitable Characteristic of the Third Sector. *International Journal of Public Administration*, 28, 749–765. DOI: 10.1081/PAD-200067320.
- Brannen, J. (2005). Mixing Methods: The Entry of Qualitative and Quantitative Approaches into the Research Process. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(3), 173-184. doi: 10.1080/13645570500154642.
- Broek, S., Buiskool, B., Vennekens, A., & van der Horst, R. (2012). *Study on the current situation and prospects of mutuals in Europe* (Project number: BA03954). Retirado de http://ec.europa.eu/enterprise/policies/%20sme/files/mutuals/%20prospects_%20mutuals_fin_en.pdf%20e%20http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/mutuals/%20prospects_mutuals_annex_en.pdf
- Brown, L. (2008). Accountability practice as a strategy for engaging stakeholders: the co-operative difference and organizational renewal. Apresentado na ISTR Eighth International Conference, Barcelona, Espanha. Retirado de http://www.istr.org/?WP_Barcelona
- Buckingham, H. (2010). *Hybridity, diversity and the division of labour in the third sector: what can we learn from homelessness organisations in the UK?* (Working Paper 50). Birmingham: Third Sector Research Centre.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1994 [1961]). *The Management of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- CAD/OCDE (2012). *Aid Untying: 2012 Report*. (DCD/DAC(2012)39). Retirado de [http://search.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DCDDAC\(2012\)39&docLanguage=En](http://search.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DCDDAC(2012)39&docLanguage=En)
- CAD/OCDE (2013). *DAC mid-term review of Portugal* (REED/KJ(2013)01). Retirado de http://d3f5055r2rwsy1.cloudfront.net/images/cooperacao/exame_cad_mid_term_review12.pdf
- Carapinheiro, G. (1993). A perspectiva metodológica adaptada. In *Saberes e poderes no hospital: uma sociologia dos serviços hospitalares* (pp. 86-94). Porto: Edições Afrontamento.
- Cardoso, G., Costa, A. F., Conceição, C. P., & Gomes, M. C. (2005). *A Sociedade em Rede em Portugal*. Porto: Campo das Letras.

- Carmo, R. M. (2014). O Estado social como projeto de sociedade. In A. Barata & R.M. do Carmo (Org.), *Estado Social: De Todos para Todos* (pp. 201-219). Lisboa: Edições Tinta-da-China.
- Carreras, I., & Sureda, M. (2011). *Evolución de la "profesionalización" en las ONG*. Barcelona: ESADE-Instituto de Innovación Social.
- Carroll, D. & Stater, K. J. (2009). Revenue Diversification in Nonprofit Organizations: Does it Lead to Financial Stability?. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(4), 947-966. doi: 10.1093/jopart/mun025.
- Carvalho, J. (2005). *Organizações não lucrativas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Castells, M. (2007 [1996]). A Sociedade em Rede (3ª ed.). *A era da informação: Economia, sociedade e cultura, 1*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Catarino, A. (2007). Do Voluntariado na Acção Social. *Revista Sociedade e Trabalho*, 32, 7-17.
- Cerdeira, M. C., & Padilha, M. E. (1988). *As estruturas sindicais portuguesas - Uma análise evolutiva 1933 a Abril 1984*. Lisboa: Ministério do Emprego e da Segurança Social.
- Center for Global Development – CGD & Social Finance (2013). *Investing in Social Outcomes: Development Impact Bonds* (Report of the Development Impact Bond Working Group). Retirado de <http://international.cgdev.org/publication/investing-social-outcomes-development-impact-bonds?callout=1-6>
- Center for the Advancement of Social Entrepreneurship (2008). *Developing the Field of Social Entrepreneurship*. Retirado de http://www.caseatduke.org/documents/CASE_Field_Building_Report_June08.pdf
- Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative – CIRIEC (Org.) (2000). The Enterprises and Organizations of the Third System: A Strategic Challenge for Employment. Retirado de www.uv.es/uidescoop/TSE-DGV-CIRIEC-Full%20text-English.pdf
- Centro Europeu de Voluntariado – CEV (2008.) *Putting Volunteering on the map of Europe* (Relatório Final apresentado na Assembleia Geral do CEV, 18 de abril de 2008). Retirado de http://issuu.com/european_volunteer_centre/docs/ga_ljubljana_finalreport.complete
- Chambel, E. M. & Amaro, R. R. (2012). Volunteering Infrastructure in Europe. Portugal. In C. Rigman, G. Civico, D. Bosioc, A. Nagy, E. Pearson & M. Tvrdonova (coord.) *Volunteering Infrastructure in Europe*. Retirado de www.alliancenetwork.eu/uploads/Alliance%20documents/Other%20documents%20Volunteering%20and%20Youth/CEV_Volunteering%20infrastructure.pdf

- Chang, C. & Tuckman, H. (1994). Revenue diversification among non-profits. *Voluntas*, 5(3), 273–290.
- Chaves, R. & Monzón, J. L. (2007). *The Social Economy in the European Union*. (Nº. CESE/COMM/05/2005). Retirado de www.ciriec.ulg.ac.be/fr/telechargements/RESEARCH_REPORTS/EESC2007_%20EnglishReport.pdf
- CIRIEC – Centre International de Recherches et d’Information sur l’Economie Publique, Sociale et Coopérative (Org.) (2000). *The Entreprises and Organisations of the Third System: A Strategic Challenge for Employment*. Liege: International Center of Research and Information on the Public and Cooperative Economy.
- Cnaan, R. & Cascio, T. (1998). Performance and commitment: Issues in management of volunteers in human service organizations. *Journal of Social Service Research*, 24(3/4), 1-37.
- Coelho, R. & Aquino, C. (2009). Inserção Laboral, Juventude e Precarização. *Psicologia Política*, 9(18), 275-289.
- Coelho, S. C. T. (2005). *Terceiro sector: Um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos* (2ª ed.). São Paulo: Editora Senac São Paulo.
- Comissão Europeia (2010a). *EUROPA 2020 – Estratégia para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo* (COM(2010) 2020). Retirado de <https://infoeuropa.euroid.pt/registo/000043517/documento/0001/>
- Comissão Europeia (2010b). *Public Opinion in the European Union*. Volume 2. (Standard Eurobarometer 73). Retirado de http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/eb/eb73/eb73_vol2_en.pdf
- Comissão Europeia (2011). *Comunicação sobre as Políticas da UE e o Voluntariado: Reconhecer e Promover as Actividades de Voluntariado Transfronteiras na EU* (COM(2011) 568). Retirado de http://ec.europa.eu/citizenship/pdf/doc1347_en.pdf
- Comissão Europeia (2013). *Guide to Social Innovation*. Retirado de http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/social_innovation/ocial_innovation_2013.pdf
- CONCORD - The European NGO confederation for relief and development (2014). *European Year for Development 2015* (Briefing for CONCORD members and partners). Retirado de www.concordeurope.org
- CONCORD AidWatch (2013). *The unique role of European Aid - The fight against global poverty* (AidWatch Report). Retirado de <http://www.eurodad.org/files/pdf/5260e51e9e129.pdf>

- Conselho Nacional para a Economia Social – CNES (2013). *Carta de Cascais para a Economia Social*. Cascais: Conselho Nacional para a Economia Social.
- Coraggio, J. L. (2007). El papel de la Economía Social y Solidaria en la Estrategia de Inclusión Social. Comunicação apresentada no Seminário *Pensando en alternativas para el desarrollo*, Oficina sobre Inclusión Social en América Latina y Ecuador, Quito, Ecuador. Retirado de www.desarrollohumanosostenible.org/pdf/5_economia_social_y_solidaria_en_la_estrategia_de_inclusion_social.pdf
- Coraggio, J. L. (2011). El trabajo antes que el capital. In A. Acosta & E. Martínez (eds.) *Economía Social y Solidaria*. Quito-Ecuador: Ediciones Abya-Yala.
- Coriat, B., & Weinstein, O. (1995). Les nouvelles théories de l'entreprise. *Tiers-Monde*, 37(146), 464-465.
- Costa, D., & Parente, C. (2013). External communication practices and organizational legitimacy: a perspective from the Portuguese Third Sector. Comunicação apresentada na 4th EMES International Research Conference on Social Enterprise, Liege. Retirado de www.emes.net.
- Creswell, J. (2014). *Research Design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4ª ed.). Los Angeles: SAGE Publications, Inc..
- Creswell, J. & Plano Clark, V. (2011). *Designing and conducting mixed methods research* (2ª ed.). California: SAGE Publications, Inc..
- Crosby, B. (1991). *Strategic Planning and Strategic Management: What are they and how are they different?* (Technical Notes No.2). Retirado de http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/p20pnabr482.pdf
- Cunha, M. P. (1995). Organizações: Da Pluralidade das Concepções a uma Meta-Metáfora Pluralista, *Organizações e Trabalho*, nº 13, 55-74.
- Dacin, P. A., Dacin, T. M., & Matear, M. (2010). Social entrepreneurship: why we don't need a new theory and how we move forward from here. *The Academy of Management Perspectives*, 24(3), 37- 57.
- Dees, G. (2001). *The Meaning of Social Entrepreneurship*. Retirado de www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf
- Dees, G. (2006). *The Past, Presente and Future of Social Entrepreneurship – A conversation with Greg Dees*. Entrevistado por Katherine Fulton. Developed as a pre-reading for a Gathering of Leaders, New York. Retirado de www.caseatduke.org/documents/deesinterview.pdf

- Dees, G. (2010). *Creating large-scale change: Not 'can' but 'how'*. *McKinsey on Society*. Retirado de <http://voices.mckinseyonsociety.com/creating-large-scale-change-not-can-but-how/>
- Dees, G., Anderson, B. B., & Wei-skillern, J. (2004). Scaling Social Impact - Strategies for spreading social innovations. *Stanford Social Innovation Review* (Spring), 24-32.
- Defourny, J. (2001). From third sector to social enterprise. In J. Defourny & C. Borzaga (Eds.), *The Emergence of Social Enterprise* (pp. 1-28). London/ New York: Routledge.
- Defourny, J. (2009). Economia Social. In A. S. Gattani, J. L. Laville, L. I. Gaiger & P. Hespanha (coord.). *Dicionário Internacional da Outra Economia* (pp. 156-161). Coimbra: Almedina.
- Defourny, J., & Develtere, P. (1999). The Social Economy: The worldwide making of a Third sector. In J. Defourny, P. Develtere & B. Fonteneau (eds.), *Social Economy - North and South* (pp.17-47). Leuven/Liège: Katholieke Universiteit Leuven. Hoger instituut voor de arbeid / Université de Liège. Centre d'Economie Sociale.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2008). Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments. *Social Enterprise Journal*, 4(3), 202-28.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32 - 53. doi: 10.1080/19420670903442053.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2012). *The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective* (Working Paper Series, no. 12/03). Liege: EMES European Research Network.
- Defourny, J., & Pestoff, V. (2008). Towards a European conceptualization of the Third sector. In J. Defourny & V. Pestoff (eds.) *Images and concepts of the third sector in Europe* (Working Paper no. 08/02). Liege: EMES European Research Network.
- Delicado, A., Almeida, A., & Ferrão, J. (2002). *Caracterização do Voluntariado em Portugal*. Lisboa: Comissão Nacional para o Ano Internacional dos Voluntários.
- Demoustier, D. (1999). La economía social: una economía privada, colectiva y no lucrativa, activa en la oferta de servicios, en el mercado de trabajo y en el mercado de capitales. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 33, 29-41.
- Diestre, D. L., & Viggiano, M. I. (2009). La profesionalización en las organizaciones de la sociedad civil. Comunicação no IX Congreso anual de investigación sobre el tercer sector en México, Cidade do México. Retirado de <http://new.lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/Ponencia Daniela Lorena Diestre.pdf>

- Dijkstra, A. G. (2002). The Effectiveness of Policy Conditionality: Eight Country Experiences. *Development and Change*, 33(2), 307-334.
- Dixon, J. & Keyes, D. (2013). The Permanent Disruption of Social Media. *Stanford Social Innovation Review* (Winter), 24-29.
- Dobrai, K., & Farkas, F. (2010). Growing professionalism in the services of nonprofit Organizations. *Review of International Comparative Management*, 1(5), 894-904.
- Drayton, Bill (2002). The citizen sector: Becoming as entrepreneurial and competitive as business. *California Management Review*, 44(3), 120–132.
- Drucker, P. (2008). *As cinco questões mais importantes que deve sempre colocar à sua Organização*. Lisboa: SmartBook.
- Ebrahim, A. (2003). Accountability in Practice: Mechanisms for NGOs. *World Development*, 31(5), 813–829. doi:10.1016/S0305-750X(03)00014-7.
- Ebrahim, A. (2005). Accountability Myopia: Losing Sight of Organizational Learning. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34(1), 56-87. doi: 10.1177/0899764004269430.
- Edwards, M. & Fowler, A. (2002). Introduction: Changing Challenges for NGDO Management. In M. Edwards & A. Fowler (Eds.). *The Earthscan Reader on NGO Management* (pp. 1-10). London: Earthscan Publications Ltd.
- Edwards, M. & Hulme, D. (2002a). NGO Performance and Accountability: Introduction and Overview. In M. Edwards & A. Fowler (Eds.). *The Earthscan Reader on NGO Management* (pp. 187-203). London: Earthscan Publications Ltd.
- Edwards, M. & Hulme, D. (2002b). Beyond the Magic Bullet? Lessons and Conclusions. In M. Edwards & A. Fowler (Eds.). *The Earthscan Reader on NGO Management* (pp. 204-213). London: Earthscan Publications Ltd.
- EMES European Research Network. (2011). *What is the Third Sector? From the Non-Profit Sector to the Social and Solidarity Economy - Theoretical debate and European reality* (WP no. 11/01). Cnam, France: J.-L. Laville.
- Esping-Andersen, G. (1990). *The three worlds of welfare capitalism*. Cambridge: Polity Press.
- Etzioni, A. (1973). The Third Sector and Domestic Missions. *Public Administration Review*, 33(4), 314-323.
- Eurostat (s.d.). *Employees with a contract of limited duration (annual average)*. Retirado de <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tps00073>

- European Parliament (2011), *Volunteering and Intergenerational Solidarity* (Special Eurobarometer / Wave 75.2). Retirado de www.europarl.europa.eu/pdf/eurobarometre/2011/juillet/04_07/rapport_%20eb75_2_%20benevolat_e_n.pdf
- Evers, A. (1995). Part of the welfare mix: The third sector as an intermediate area. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 6(2), 159-182.
- Evers, A. (2001). The significance of social capital in the multiple goal and resource structure of social enterprises. In J. Defourny & C. Borzaga (Eds.), *The Emergence of Social Enterprise* (pp. 296-309). London: Routledge.
- Evers, A., & Laville, J.-L. (2004). Social services by social enterprises: on the possible contributions of hybrid organizations and a civil society. In Evers & Laville (eds.) *The Third Sector in Europe*. Cheltenham, UK & Northampton, USA: Edward Elgar.
- Fernandes, A. P. (2005a). Os actores da Cooperação para o Desenvolvimento. In M. M. Afonso e A. P. Fernandes. *abCD Introdução à Cooperação para o Desenvolvimento* (pp. 43-70). Lisboa: Instituto Marquês de Valle Flôr/ Oikos – Cooperação e Desenvolvimento.
- Fernandes, A. P. (2005b). A Cooperação para o Desenvolvimento em Portugal. In M. M. Afonso & A. P. Fernandes. *abCD Introdução à Cooperação para o Desenvolvimento* (pp. 120-136). Lisboa: Instituto Marquês de Valle Flôr/ Oikos – Cooperação e Desenvolvimento.
- Ferreira, M., Proença, T., & Proença, J. (2008). As Motivações no Trabalho Voluntário. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 7(3), 43-53.
- Ferreira, P. M. (2013). *A Agenda pós-2015 para o Desenvolvimento: da Redução da Pobreza ao Desenvolvimento Inclusivo?* (Policy paper 1/2013). Lisboa: Instituto Marquês de Valle Flôr.
- Ferreira, S. (2005). O que tem de especial o empreendedor social? O perfil de emprego do empresário social em Portugal. *Oficina do CES*, 223, 1-43.
- Ferreira, S. (2000a). O papel das organizações do terceiro sector na reforma das políticas públicas de protecção social. Uma abordagem teórico-histórica (Tese de Mestrado). Retirado de https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/14699/1/mestradosilvia_ferreira.pdf
- Ferreira, S. (2000b). As organizações do terceiro sector na reforma da Segurança Social. Comunicação apresentada no IV Congresso Português de Sociologia “*Sociedade Portuguesa: Passados Recentes, Futuros Próximos*”, Universidade de Coimbra, Coimbra.

- Ferreira, S. (2009a). Terceiro sector. In A. S. Gattani, J.-L. Laville, L. I. Gaiger *et.al* (coord.). *Dicionário Internacional da Outra Economia* (pp. 322-327). Coimbra: Almedina.
- Ferreira, S. (2009b). A invenção estratégica do terceiro sector como estrutura de observação mútua: Uma abordagem histórico-conceptual. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 84, 169-192.
- Ferrera, M. (1999). A reconstrução do Estado Social na Europa meridional. *Análise Social*, XXXIV, 457-475.
- Finlay, L. (2002). Negotiating the swamp: the opportunity and challenge of reflexivity in research practice. *Qualitative Research*, 2(2), 209-230. London: Sage Publications.
- Foster, W. L., Kim, P. & Christiansen, B. (2009). Ten Nonprofit Funding Models. *Stanford Social Innovation Review* (Spring), 32-39.
- Fowler, A. (2000). *The Virtuous Spiral – A Guide to Sustainability for NGOs in International Development*. UK: Earthscan Publications Ltd.
- Fowler, A. (2002a). Options, Strategies and Trade-offs in Resource Mobilization. In M. Edwards & A. Fowler (Eds.). *The Earthscan Reader on NGO Management* (pp. 366-385). London: Earthscan Publications Ltd.
- Fowler, A. (2002b). Human Resource Management. In M. Edwards & A. Fowler (Eds.). *The Earthscan Reader on NGO Management* (pp. 441-455). London: Earthscan Publications Ltd.
- Fowler, A. (2002c). Organizing Non-profits for Development. In M. Edwards & A. Fowler (Eds.). *The Earthscan Reader on NGO Management* (pp. 74-85). London: Earthscan Publications Ltd.
- Fowler, A. (2002d). Beyond Partnership: Getting Real about NGO Relationships in the Aid System. In M. Edwards & A. Fowler (Eds.). *The Earthscan Reader on NGO Management* (pp. 241-255). London: Earthscan Publications Ltd.
- Fowler, A. (2002e). Assessing NGO Performance: Difficulties, Dilemmas and a Way Ahead. In M. Edwards & A. Fowler (Eds.). *The Earthscan Reader on NGO Management* (pp. 293-307). London: Earthscan Publications Ltd.
- Franco, R. (2004). A Ética e as Organizações da Sociedade Civil – A questão da prestação de contas (“accountability”) no terceiro sector. Comunicação apresentada no VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais “A *Questão Social no Novo Milénio*”, Coimbra.

- Franco, R. (2005). *Defining the Nonprofit Sector: Portugal* (Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, No. 43). Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.
- Franco, R. C., Sokolowski, W. S., Hairel, E., & Salamon, L. (2005). *O Sector Não Lucrativo numa Perspectiva Comparada*. Porto/ Baltimore: Universidade Católica Portuguesa/ Johns Hopkins University.
- Frank, A. G. (1967). *Capitalism and Underdevelopment*. New York: Monthly Review Press.
- Freire, J. (2011). A autonomia do associativismo, dos movimentos sociais e do '3º sector' em Portugal. Comunicação apresentada no Colóquio *Pensar A República, 1910-2010*, Lisboa. Retirado de www.fcsh.unl.pt/scd/extra/pdf/wp_jf_2011.pdf
- Froelich, K. (1999). Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(3), 246-268.
- Frumkin, P., & Keating, E. (2011) Diversification Reconsidered: The Risks and Rewards of Revenue Concentration. *Journal of Social Entrepreneurship*, 2(2), 151-164. doi: 10.1080/19420676.2011.614630.
- Gaiger, L. I. (2009). Empreendimento Económico Solidário In A. S. Gattani, J.-L. Laville, L. I. Gaiger & P. Hespanha (coord.). *Dicionário Internacional da Outra Economia* (pp.181-187). Coimbra: Almedina
- Gaiger, L. I. (2012). Por um Olhar Inverso: prismas e questões de pesquisa sobre a Economia Solidária. *Revista Sociedade e Estado*, 27(2), 313- 335.
- GHK (2010). *Study on Volunteering in the European Union (Final Report)*. Bruxelas: GHK. Retirado de <https://infoeuropa.euroid.pt/registo/000046253/>
- Gorender, J. (2004). *Direitos Humanos: o que são (ou devem ser)*. São Paulo: Senac.
- Giddens, A. (2009). *Sociologia* (7ª ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Global Reporting Initiative (GRI-G3) (2010). *Sustainability reporting guidelines & NGO sector supplement*. Retirado de www.globalreporting.org
- Grant, H. & Crutchfield, L. (2007). Creating High-Impact Nonprofits. *Stanford Social Innovation Review* (Fall), 32-41.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e formas de uso* (1ª ed.). Cascais: Príncipeia.
- Guimarães, S. A. (2007). A Cooperação Europeia com Países Africanos Politicamente Frágeis no âmbito do Acordo de Cotonou (Tese de Mestrado). Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento, Centro de Documentação e Informação, Lisboa.

- Hager, M. & Brudney, J. (2004). *Volunteer Management Practices and Retention of Volunteers*. Washington, D.C.: The Urban Institute. Retirado de www.urban.org/uploadedPDF/411005_VolunteerManagement.pdf
- Hailey, J. (2006). *NGO Leadership Development - A Review of the Literature* (Praxis Paper 10). INTRAC - International NGO Training and Research Centre.
- Hallberg, V. & Samuelsson, F. (2010). *Social Medias - Do NGOs use these communication tools effectively?* (Master Thesis). Uppsala University, The Department of Business. Retirado de www.diva-portal.org/smash/get/diva2:325794/FULLTEXT01.pdf
- Handy, F., Mook, L., Ginieniewicz, J., & Quarter, J. (2007). The Moral High Ground: Perceptions of Wage Differentials Among Executive Directors of Canadian Nonprofits. *The Philanthropist*, 21(2), 109-127.
- Haq, M. (1989). Human Dimension in Development. In Keith Griffin & John Knight (Eds.). *Human Development in the 1980s and Beyond*. Journal of Development Planning, 19, 249-258. New York: United Nations.
- Harding, R. (2004). Social enterprise: The new economic engine? *Business Strategy Review*, 15(4), 39-43.
- Harris, M. & Albury, D. (2009). *The Innovation Imperative: Why Radical Innovation is Needed to Reinvent Public Services for the Recession and Beyond*. London: NESTA. Retirado de www.nesta.org.uk/publications/reports/assets/features/the_innovation_imperative
- Hernández, R., Roche, E., Rodríguez, J., García, N., Santana, F., Cuesta, J.,... Sagredo, B. (2004). *El voluntariado en FEAPS. Orientaciones para la gestión de servicios de voluntariado*. Madrid: FEAPS. Retirado de www.feaps.org/archivo/publicaciones-feaps/libros/cuadernos-de-buenas-practicas/129-el-voluntariado-en-feaps-orientaciones-para-la-gestion-de-servicios-de-voluntariado.html
- Hespanha, P. (1997). Novas perspectivas sobre os direitos sociais. In *Intervenção social*, 15/16, 121-129.
- Hespanha, P. (2000). Os caminhos e os descaminhos do terceiro sector a propósito da experiência portuguesa recente. *Actas do Seminário de Antropologia e Sociologia do Congresso Portugal-Brasil*. Coimbra: Faculdade de Economia de Coimbra.
- Hobden, S. & Jones, R. (2001). Marxist theories of international relations. In J. Baylis & S. Smith (Eds.). *The globalization of world politics* (pp. 200-223). Oxford: Oxford University Press.

- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad?. *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63.
- Hoogendoorn, B., Pennings, E., & Thurik, R. (2010). What Do We Know about Social Entrepreneurship? An Analysis of Empirical Research, *International Review of Entrepreneurship* 8(2). Senate Hall Academic Publishing.
- Hulgård, L. (2010). Discourses of social entrepreneurship – Variations of the same theme? (Working Paper no. 10/01). Roskilde University, Dinamarca: EMES - European Research Network. Retirado de www.emes.net/what-we-do/publications/working-papers/discourses-of-social-entrepreneurship-variations-of-the-same-theme/
- Hustinx, L., Handy, F., & Cnaan, R. (2010). Volunteering. In R. Taylor (Ed.). *Third sector research* (pp.73-89). New York: Springer. doi 10.1007/978-1-4419-5707-8.
- Hwang, H., & Powell, W. (2009). The Rationalization of Charity: The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector. *Administrative Science Quarterly*, 54, 268–298.
- Iglesias, M. & Carreras, I. (2013). *La colaboración efectiva en las ONG - Alianzas estratégicas y redes*. Barcelona: Instituto de Innovación Social de ESADE e Fundación de PwC.
- Intercontinental Network for the Promotion of Social and Solidarity Economy - RIPESS (2012). *The Economy we need: Declaration of the Social and Solidarity Economy movement at Rio +20*. Retirado de http://www.ripest.org/wp-content/uploads/2012/06/2012_declaration_ripest_rio_20_en.pdf
- Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento – IPAD (2010). *Memorando da Cooperação Portuguesa 2010*. Retirado de www.ipad.mne.gov.pt/images/stories/publicacoes/Memorando_2010_Final.pdf
- Jackson, R. & Sørensen, G. (2003). *Introduction to International Relations – Theories and approaches* (2ª ed.). New York: Oxford University Press.
- Jeantet, T. (2009). *A economia social – uma alternativa ao capitalismo*. Lisboa: Outro Modo, Cooperativa Cultural, CRL.
- Jordan, L. (2005). Mechanisms for NGO Accountability. *Global Public Policy Institute Research Paper, Series No. 3*, 1-20.
- Kania, J. & Kramer, M. (2011). Collective Impact. *Stanford Social Innovation Review* (Winter), 35-41.
- Kaplan, R. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11(3), 353-370.

- Kaplan, A. (2002). Leadership and Management. In M. Edwards & A. Fowler (Eds.). *The Earthscan Reader on NGO Management* (pp. 423-440). London: Earthscan Publications Ltd, pp. 1-10.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review (January-February), pp. 71-79.
- Kerlin, J. (2006). Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences, *Voluntas*, 17, 247–263. doi: 10.1007/s11266-006-9016-2.
- Kotler, P. (1978). *Marketing para organizações que não visam o lucro*. S. Paulo: Editora Atlas.
- Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). Social Marketing: An approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing*, 35, 3-12.
- Krupenski, P. (2004). Cooperación portuguesa: a perspectiva das ONGDs. *Tempo Exterior*, 9.
- Kylander, N., & Stone, C. (2012). The Role of Brand in the Nonprofit Sector. *Stanford Social Innovation Review* (Spring), 37-41.
- Laville, J.-L. (2009a). A economia solidária: Um movimento internacional. In P. Hespanha & R. Namorado (org.). *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 84, 7-47. Coimbra: Centro de Estudos Sociais.
- Laville, J.-L. (2009b). Economia Plural. In A. S. Gattani, J.-L. Laville, L. I. Gaiger & P. Hespanha (coord.). *Dicionário Internacional da Outra Economia* (pp. 145-149). Coimbra: Almedina.
- Laville, J.-L., & Gaiger, L. (2009). Economia Solidária. In A. S. Gattani, J.-L. Laville, L. I. Gaiger & P. Hespanha (coord.). *Dicionário Internacional da Outra Economia* (pp. 162-168). Coimbra: Almedina.
- Lecy, J., Schmitz, H. P., & Swedlund, H. (2012). Non-Governmental and Not-for-Profit Organizational Effectiveness: A Modern Synthesis. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(2), 434-457.
- Lewis, D. (2007). *The management of non-governmental development organizations* (2^a ed.). New York: Routledge.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-279.
- Light, P. C. (2006). Reshaping Social Entrepreneurship. *Stanford Social Innovation Review* (Fall), 47-51.

- Lopes, A., Parente, C., & Marcos, V. (2014). Entre o Estado e o Terceiro Setor: modos de regulação. O Terceiro Setor português em foco. In C. Parente (Ed.). *Empreendedorismo social em Portugal*. Porto: Universidade do Porto - Faculdade de Letras, pp. 75-101.
- Lorentzen, H. (2010). Sector Labels. In R. Taylor (Ed.), *Third Sector Research* (pp. 21- 35). New York: Springer Science+Business Media, LLC 2010.
- Lyon, F. (2009). Social enterprises, cooperation and competition in the delivery of public services. Comunicação apresentada na *2nd EMES International Conference on Social Enterprise*, Trento, Itália. Retirado de www.euricse.eu/sites/default/files/db_uploads/documents/1254750853_n161.pdf
- Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41, 36-44.
- Malo, M.-C. (2006). The variety of governance and management configurations: The case of third sector organizations. *Cahiers du Centre de Recherche sur les Innovations Sociales (CRISES), Collection Études Théoriques*, nº ET0610.
- Mance, A. E. (2009). Consumo Solidário. In A. S. Gattani, J.-L. Laville, L. I. Gaiger & P. Hespanha (Coord.). *Dicionário Internacional da Outra Economia* (pp.74-79). Coimbra: Almedina.
- Marcos, V., & Amador, C. (2014). A gestão do voluntariado (201-218). In C. Parente (Ed.). *Empreendedorismo social em Portugal* (pp. 201-218). Porto: Universidade do Porto - Faculdade de Letras.
- Marcovitch, J. (2000). Da exclusão à coesão social: profissionalização do Terceiro Setor. In Evelyn Ioschpe, et al. (Eds.). *Terceiro Sector – Desenvolvimento social sustentado*. Brasil: Paz e Terra S.A.
- Martin, R., & Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship: The Case for Definition. *Stanford Social Innovation Review* (Spring), 28-39.
- Martínez, B. R. (2006). Entre la competencia y la cooperación: la construcción de redes entre las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo en Andalucía. *REDES- Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*, 11(8). Retirado de <http://revista-redes.rediris.es>
- Martinho, A., Marcos, V., Parente, C., Cruz, S., & Amador, C. (2014). Organizações com perfis de empreendedorismo social: estudos de caso. In C. Parente (Ed.). *Empreendedorismo social em Portugal* (pp. 260-308). Porto: Universidade do Porto - Faculdade de Letras.
- Martins, P. H. (2005). A sociologia de Marcel Mauss: Dádiva, simbolismo e associação. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 73, 45-66.

- Martinussen, J. (1997). *Society, State and Market: a guide to competing theories of development*. London: Zed Books Ltd.
- Marx, K. (1990 [1867]). *Capital: critique of political economy, Volume 1*. London: Penguin Classics.
- Mathis, R., & Jackson, J. (2011). *Human Resource Management: Essential Perspectives* (6^a ed.). USA: Cengage Learning.
- Mendonça, P. M., & Araújo, E. T. (2011). Sustentabilidade organizacional em ONGS: Os casos do GAPA-BA e do Grupo Brasil a partir das contribuições da Teoria da Dependência de Recursos. *Revista Gestão e Planejamento, Salvador*, 12(1), pp. 112-132. Retirado de www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/index
- Merton, R. K. (1970). Sobre as teorias sociológicas de médio alcance. In R. K. Merton, *Sociologia – Teoria e Estrutura*. (pp. 51-83). São Paulo: Mestre Jou.
- Miguel, A. (2014). *Títulos de Impacto Social (Social Impact Bonds)* (Nota de Investigação #3), Laboratório de Investimento Social – Instituto do Empreendedorismo Social & Fundação Calouste Gulbenkian. Retirado de www.investimentosocial.pt/225935/2481173/gestao-do-conhecimento/gestaodo-conhecimento
- Ministério do Emprego e Trabalho do Brasil (s.d.). *O que é Economia Solidária?* Retirado de www.mte.gov.br/ecosolidaria/ecosolidaria_oque.asp
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, reprint number 94107, 105-115.
- Mintzberg, H.; Lampel, J.; Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (2003). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases* (2^a edição). Essex: Pearson Education Limited.
- Mintzberg, H. (2010 [1979]). *Estrutura e Dinâmica das Organizações* (4^a ed.). Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Mitchell, G. (2014). Strategic Responses to Resource Dependence Among Transnational NGOs Registered in the United States. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(1), 67-91.
- Monteiro, A. (2008). Quando a ajuda chega por mail: o voluntariado online como oportunidade e realidade. Comunicação apresentada no VI Congresso Português de Sociologia intitulada *Mundos Sociais: Saberes e Práticas*, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa.
- Monzón, J., & Chaves, R. (2008). The European Social Economy: Concept and dimensions of the Third Sector. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 79:3/4, 549-577.

- Monzón J., & Chaves, R. (2012). The social economy in the European Union (Nº. CESE/contract CES 18.106 – 2012). Retirado de http://www.ciriec.ulg.ac.be/fr/telechargements/RESEARCH_REPORTS/EESC_CIRIEC_Report_2012_def_ENG.pdf
- Moreno, A., & Chaves, R. (2006). Balance y tendencia en la investigación sobre tercer sector no lucrativo. Especial referencia al caso Español. *CIRIEC- España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 56, 87-116. Retirado de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/174/17405605.pdf>
- Morse, J. M. (1991). Approaches to qualitative-quantitative methodological triangulation. *Nursing Research*, 40(2), 120-123.
- Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A., & Hamdouch, A. (eds) (2013). *International Handbook on Social Innovation. Collective action, social learning and transdisciplinary research*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Mulgan, G., Tucker, S., Rushanara, A., & Rushanara, B. (2007). *Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated*. The Young Foundation.
- Mulhare, E. (1999). Mindful of the Future: Strategic Planning Ideology and the Culture of Nonprofit Management. *Human Organization*, 58(3), 323-330.
- Nambisan, S. (2009). Platforms for Collaboration. *Stanford Social Innovation Review* (Summer), 44-49.
- Namorado, R. (2004). A economia social – uma constelação de esperanças. *Oficina do CES*, 213. Retirado de www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/ficheiros/213.pdf
- Nicholls, A., & Cho, A. (2006). Social Entrepreneurship: The Structuration of a field. In A. Nicholls (Ed.), *Social Entrepreneurship: New models of sustainable social change*. Oxford: Oxford University Press.
- Nicolau, I. (2001). *O conceito de estratégia* (Working Paper 01-01). Lisboa: INDEG/ISCTE - Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial.
- Nicolau, I. & Simaens, A. (2008). *Strategic Management in Social Economy – an overview of Social Solidarity Cooperatives in Portugal* (Working paper nº 2008/06). Lisboa: Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative – CIRIEC. Retirado de www.ciriec.ulg.ac.be/fr/telechargements/WORKING_PAPERS/WP08-06.pdf
- Niglas, K. (2004). *The combined use of qualitative and quantitative methods in educational research*. [Abstract PhD Dissertation]. Retirado de http://e-ait.tlulib.ee/66/1/niglas_katrin2.pdf

- Nyssens, M. (ed.) (2006) *Social Enterprise - At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*, London and New York: Routledge.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico – OCDE (2010). *SMEs, Entrepreneurship and Innovation*. OECD Publishing.
- Oikos (2013). *Empresas sociais: prioridade na União Europeia? Não em Portugal!* (Comunicado de Imprensa de 09.04.2013). Retirado de www.oikos.pt/pt/informese/sala-de-imprensa/item/1519-empresas-sociais-prioridade-na-uni%C3%A3o-europeia?-n%C3%A3o-em-portugal
- Oliveira, A. F. (2012). *Relatório AidWatch - Uma Leitura da Cooperação Portuguesa desde 2003*. Lisboa: Plataforma Portuguesa das ONGD.
- Oliveira, A. F. (2013a). *Pós-2015: Uma Agenda de Direitos Humanos* [Factsheet Agenda de Desenvolvimento Global]. Lisboa: Plataforma Portuguesa das ONGD. Retirado de www.plataformaongd.pt/publicacoes/plataforma/
- Oliveira, A. F. (2013b). *As ONGD e a Cooperação Portuguesa - Parceiras de uma agenda de desenvolvimento mais justa, equitativa e eficaz* [Factsheet Papel das ONGD]. Lisboa: Plataforma Portuguesa das ONGD. Retirado de www.plataformaongd.pt/publicacoes/plataforma/
- One World Trust (2005). *Pathways to Accountability - The GAP Framework*. London: One World Trust. Retirado de www.oneworldtrust.org
- Onyx, J. & Leonard, R. (2002). *The relationship between formal and informal volunteering: A social capital framework*. Comunicação apresentada na ISTR Fifth International Conference (Full Paper). Retirado de http://c.ymcdn.com/sites/www.istr.org/resource/resmgr/working_papers_cape_twn/onyx.pdf
- Organização Internacional do Trabalho – OIT (2011). *Manual on the Measurement of Volunteer Work*. Geneva: ILO. Retirado de www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@stat/documents/publication/wcms_162119.pdf
- Paine, A., Hill, M., & Rochester, C. (2010). ‘A rose by any other name ...’ Revisiting the question: ‘what exactly is volunteering?’ (Working paper series, 1). London: Institute for Volunteering Research (IVR). Retirado de www.ivr.org.uk/ivr-projects/ivr-current-projects/ivr-working-papers
- Parente, C. (2011). Responsabilidade social no Terceiro Setor: do ideário às práticas de gestão das pessoas. In M. A. Costa, M. J. Santos, M. Seabra & F. Jorge *et al.* (Eds.).

- Responsabilidade Social: Uma Visão Iberoamericana* (pp.355-381). Coimbra: Almedina.
- Parente, C. (2014). A gestão de recursos humanos assalariados. In C. Parente (Ed.). *Empreendedorismo social em Portugal*. Porto: Universidade do Porto - Faculdade de Letras, pp. 176-200.
- Parente, C., Lopes, A., & Marcos, V. (2014a). Dos perfis de empreendedorismo social aos retratos organizacionais: vocação, direções e modelos de governança. In C. Parente (Ed.). *Empreendedorismo social em Portugal* (102-131). Porto: Universidade do Porto - Faculdade de Letras.
- Parente, C., Lopes, A., & Marcos, V. (2014b). Social Entrepreneurship Profiles: Lessons from Organizational and Management Dynamics. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5(1), 22-41. doi: 10.1080/19420676.2013.820782.
- Pennerstorfer, A. & Trukeschitz, B. (2012). Voluntary Contributions and Wages in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 23 (2), 181-191.
- Peredo, A., & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41, 56-65. doi:10.1016/j.jwb.2005.10.007.
- Pereira, H. C. (2012). *Associativismo e Capital Social – Perfil Sociológico dos Dirigentes das Cooperativas de Consumo em Portugal*. Lisboa: Campo da Comunicação.
- Pereirinha, J. A., & Carolo, D. F. (2009). *A construção do Estado-Providência em Portugal: Evolução da despesa social de 1935 a 2003 (Working Paper nº 36)*. Lisboa: GHES - Gabinete de História Económica e Social.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations – A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Phills Jr., J., Deiglmeier, K., & Miller, D. (2008). Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review* (Fall), 33 – 43.
- Plataforma Portuguesa das ONGD (2005). *Guia da ONGD da Plataforma*. Lisboa: Plataforma Portuguesa das ONGD.
- Plataforma Portuguesa das ONGD (2010). *Plataforma Portuguesas das ONGD – 25 anos*. Lisboa: Plataforma Portuguesa das ONGD.
- Plataforma Portuguesa das ONGD (2011). *A Cooperação Portuguesa para o Desenvolvimento: uma visão para o papel das ONGD* [Documento de Posição da Plataforma Portuguesa das ONGD]. Retirado de www.iiict.pt/GTleD/arquivo/PONGD/P-ONGD-sbm001.pdf

- Plataforma Portuguesa das ONGD (2012a). *Guia das ONGD – 2012*. Lisboa: Plataforma Portuguesa das ONGD. Retirado de www.plataformaongd.pt/publicacoes/plataforma/
- Plataforma Portuguesa das ONGD (2012b). *Propostas para a Cooperação Portuguesa*. Retirado de www.ipad.mne.gov.pt/SociedadeCivil/ForumCooperacaoDesenvolvimento/Doc4uments/CONTRIBUTO_PLATAFORMA_ONGD.pdf
- Plataforma Portuguesa das ONGD (2012c). *Um ano de (des)governação da Cooperação Portuguesa*. Retirado de [www.plataformaongd.pt/conteudos/File/Um%20ano%20de%20\(des\)governao%20da%20Cooperao%20Portuguesa.pdf](http://www.plataformaongd.pt/conteudos/File/Um%20ano%20de%20(des)governao%20da%20Cooperao%20Portuguesa.pdf)
- Plataforma Portuguesa das ONGD (2012d). *Relatório de Actividades de 2012*. Retirado de www.plataformaongd.pt/plataforma/relatorios/
- Plataforma Portuguesa das ONGD (2013). *Plano de Actividades 2013*. Retirado de www.plataformaongd.pt/plataforma/relatorios/
- Plataforma Portuguesa das ONGD (2014a). *Plano de Actividades 2014*. Retirado de www.plataformaongd.pt/plataforma/relatorios/
- Plataforma Portuguesa das ONGD (2014b). *Guia das ONGD – 2014*. Lisboa: Plataforma Portuguesa das ONGD. Retirado de www.plataformaongd.pt/publicacoes/plataforma/
- Plataforma Portuguesa das ONGD (2014c). *Plano Estratégico 2014-2018*. Retirado de <http://plataformaongd.pt/Conteudos/Documentos/Relatorios/2014/Plano%20Estrat%C3%A9gico%202014-2018.pdf>
- Pol, E., & Ville, S. (2009). Social innovation: Buzz word or enduring term? *The Journal of Social Economics*, 38, 878-885.
- Pombo, O. (2005). Interdisciplinaridade e integração dos saberes. *Liinc em Revista*, 1(1), 3-15. Retirado de <http://revista.ibict.br/liinc/index.php/liinc/article/viewFile/186/103>
- Preston, A. (1989). The nonprofit worker in a for-profit world. *Journal of Labor Economics*, 7(43), 438-463.
- Preston, P. (1996). *Development Theory: An Introduction*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Proença, F. (2009). Avaliando a Cooperação Descentralizada: pistas para um modelo com aplicação empírica. *CEsA - Centro de Estudos sobre África, Ásia e América Latina* (Working Papers, nº 77). Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa. Retirado de http://pascal.iseg.utl.pt/~cesa/files/Doc_trabalho/77.pdf
- Proença, F. (2013). *As ONGD e a qualidade, em todos os campos e latitudes*. Lisboa: Plataforma Portuguesa das ONGD.

- Proença, C., & Santos, T. (2012). *Os paradigmas de conhecimento sobre a Cooperação Internacional para o Desenvolvimento e a evolução do papel da sociedade civil em Portugal (CEsA Working Papers, 108)*. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão. Retirado de http://pascal.iseg.utl.pt/~cesa/files/Doc_trabalho/WP1082.pdf
- Publish What You Fund (2013). *Aid Transparency Index 2013*. Retirado de <http://ati.publishwhatyoufund.org/>
- Putnam, R. D. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6(1), 65-78.
- Pyett, P. M. (2003). Validation of qualitative research in the "real world". *Qualitative Health Research*, 13(8), 1170-1179.
- Quintão, C. (2004). Terceiro sector – elementos para referenciação teórica e conceptual. Comunicação apresentada no V Congresso Português de Sociologia -*Sociedades contemporâneas: Reflexividade e Acção*. Atelier: Mercados, Emprego e Trabalho, Universidade do Minho, Braga.
- Quintão, C. (2011). O Terceiro Sector e a sua renovação em Portugal. Uma abordagem preliminar (*IS Working Paper* 2.^a Série, nº 2). Porto: Instituto de Sociologia, Faculdade de Letras da Universidade do Porto. Retirado de http://isociologia.pt/App_Files/Documents/is-wp-ns-002_110411025242.pdf
- Rapley, J. (1996). *Understanding Development – Theory and Practice in the Third World*. London: Lynne Rienner Publisher.
- Razeto, L. (1989). La Economía de Solidaridad. Comunicação apresentada na Conferencia Inaugural del IV Congreso de Economistas Javerianos, Bogotá, Colômbia. Retirado de www.luisrazeto.net/content/la-econom%C3%ADa-desolidaridad
- Razeto, L. (2006). Inclusión Social y Economía Solidaria. Comunicação apresentada no Simposio Latinoamericano *Inclusión Social: Dimensiones, Retos y Políticas*, Caracas, Venezuela. Retirado de www.luisrazeto.net/content/inclusi%C3%B3nsocial-y-econom%C3%ADa-solidaria
- Razeto, L. (2012). Economía Solidaria para una Vida Nueva, para un Buen Vivir. Comunicação apresenta no VI Encuentro Nacional de RENAFIPSE intitulado *Retos y Estrategias para la Consolidación de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario*, Escuela Politécnica Nacional de la ciudad de Quito, Equador. Retirado de www.luisrazeto.net/content/econom%C3%A4solidaria-para-una-vida-nueva-para-un-buen-vivir

- Rhode, D., & Packel, A. (2009). Ethics and Nonprofits. *Stanford Social Innovation Review* (Summer), 29-35.
- Ribeiro, M., & Marques, S. (2002). Uma leitura das ONGD portuguesas no início do século XXI: trajectória e dinâmicas. *Lusotopie* 2002/1, 131-143.
- Ridder, H.-G. & McCandless, A. (2010). Influences on the Architecture of Human Resource Management in Nonprofit Organizations: An Analytical Framework. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(1), 124-141. doi: 10.1177/0899764008328182.
- Rodin, J. (2013). Innovation for the Next 100 Years. *Stanford Social Innovation Review* (Summer), 1-5.
- Rosanvallon, P. (1985). *A Crise do Estado-Providência*. Lisboa: Editorial Inquérito.
- Rostow, W. (1960). *The Stages of Economic Growth: A Non-Communist Manifesto*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Salamon, L. M. (2000). Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Sector. In Evelyn Ioschpe (Ed.). *Terceiro Sector – Desenvolvimento social sustentado* (2ª ed.). Brasil: Paz e Terra S.A.
- Salamon, L. M. (2010). Putting the Civil Society Sector on the economic map of the World. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 81(2), 167–210.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. (1992). In search of the nonprofit sector: In search of definitions. *Voluntas*, 13(2), 125-152.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. (1996). The Nonprofit Sector: A New Global Force (*Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, no. 21). Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies.
- Salamon, L. M., Sokolowski, S.W., & List, R. (2003). *Global Civil Society: An Overview*. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies.
- Salamon, L. M., Sokolowski, S. W., & Haddock, M. A. (2011). Measuring the economic value of volunteer work globally: Concepts, estimates, and a roadmap to the future. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 82(3) (CIRIEC International), 217–252.
- Salamon, L. M., Sokolowski, S. W., Haddock, M., & Tice, H. S. (2012). *Portugal's Nonprofit Sector in Comparative Context*. Johns Hopkins Center for Civil Society Studies. Retirado de <http://ccss.jhuu/publications-findings?did=374>
- Salas, E. L. (2009). *Claves para la Gestión del Voluntariado en las Entidades no Lucrativas*. Madrid: Fundación Luis Vives. Retirado de www.fundacionluisvives.org/upload/52/13/Cuaderno_Gestion_6.pdf

- Sangreman, C. (2010). Uma reflexão sobre as ONG em Portugal. In Plataforma Portuguesa das ONGD (Ed.). *Plataforma Portuguesa das ONGD – 25 anos* (pp. 37-48). Lisboa.
- Santos, F. (2012). A Positive Theory of Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 335-351. doi: 10.1007/s10551-012-1413-4.
- Santos, F. (2014). *Glossário para a economia convergente* (Nota de Investigação #1). Laboratório de Investimento Social – Instituto do Empreendedorismo Social & Fundação Calouste Gulbenkian. Retirado de www.investimentosocial.pt/225935/2481173/gestao-do-conhecimento/gestao-do-conhecimento
- Santos, B. S. (1985). Estado e sociedade na semiperiferia do sistema mundial: o caso português. *Análise Social*, XXI: 869-901.
- Santos, B. S. (1987). O Estado, a Sociedade e as Políticas Sociais: O caso das políticas de saúde. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 23, 13-74.
- Santos, B. S. (1995). Sociedade-Providência ou Autoritarismo Social? *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 42, 1-4.
- Santos, B. S. (1998). *A reinvenção solidária e participativa do Estado*. Comunicação apresentada no Seminário Internacional Sociedade e a Reforma do Estado. Ministério da Administração e Reforma do Estado, São Paulo. Retirado de <http://www.egov.ufsc.br/portal/conteudo/reinven%C3%A7%C3%A3o%20solid%C3%A1ria-e-participativa-do-estado>
- Santos, B. S. (2002). *Pela mão de Alice. O social e o político na pós-modernidade* (8ª ed.). Porto: Edições Afrontamento.
- Seelos, C., & Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business Horizons*, 48, 241-246.
- Selli, L., & Garrafa, V. (2006). Solidariedade crítica e voluntariado orgânico: outra possibilidade de intervenção societária. *História, Ciências, Saúde – Manguinhos*, 13(2), 239-51.
- Serapioni, M., Ferreira, S., Lima, T., Sim-Sim, H., Lã-Branca, C., & Gonçalves, I. (2013). *Voluntariado em Portugal: contextos, atores e práticas*. Évora: Fundação Engénio de Almeida.
- Silva, E. C., Minciotti, S. A., & Gil, A. C. (2013). Resgatando o conceito de Marketing Social. *Administração Pública e Gestão Social*, 5(2), 63-70.
- Silva, P. A. (2002). O modelo de *welfare* da Europa do Sul: reflexões sobre a utilidade do conceito. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 38, pp. 25-59.

- Singer, P. (2004). *A Economia Solidária no Governo Federal*. Textos de Discussão IPEA – Mercado de Trabalho, 24. Retirado de http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812BAFFE3B012BBFBB292256E7/conf_textopaulsinger.pdf
- Squazzoni, F. (2009). Social entrepreneurship and economic development on Silicon Valley. A case study on the joint venture: Silicon Valley Network. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(5), 869-883.
- Streeten, P. (1995). Foreword. In Mahbub ul Haq, *Reflections on Human Development*. New York: Oxford University Press, pp. vii-xvi.
- Streeten, P. (2000). Looking ahead: Areas of future research in human development. *Journal of Human Development*, 1(1), 25-48.
- Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Tandon, R. (2002). 'Board Games': Governance and Accountability in NGOs. In M. Edwards & A. Fowler (Eds.). *The Earthscan Reader on NGO Management* (pp. 214-222). London: Earthscan Publications Ltd.
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (1998). *Mixed methodology: Combining qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- The Institute for Social Entrepreneurs (2008). *Evolution of the social enterprise industry: A chronology of key events*. Retirado de www.sealliance.org/upload/Membership%20Pages/evolution.pdf
- Thérien, J-P., & Lloyd, C. (2000). Development assistance on the brink. *Third World Quarterly*, 21(1), 21-38.
- Thomas, C. (2001). Poverty, development and hunger. In John Baylis; Steve Smith (Eds.). *The Globalization of World Politics – An Introduction to International Relations* (pp. 559-581). (2ª ed.). New York: Oxford University Press.
- União Europeia (2010). *Versões consolidadas do Tratado da União Europeia e do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia*. Luxemburgo: Serviço das Publicações da União Europeia. doi:10.2860/61888. Retirado de http://bookshop.europa.eu/is-bin/INTERSHOP.enfinity/WFS/EU-BookshopSite/-pt_PT/-EUR/ViewPublication-Start?PublicationKey=QC3209190
- União das Misericórdias Portuguesas – UMP (2011). *Quem Somos nas Misericórdias*. Edição: União das Misericórdias Portuguesas.
- United Nations (2003). *Handbook of National Accounting: Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts* [ST/ESA/STAT/SER.F/91]. United

- Nations publication, New York. Retirado de http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesf/seriesf_91e.pdf
- United Nations (2012). *Harnessing Remittances and Diaspora Knowledge to Build Productive Capacities*. The Least Developed Countries Report 2012. New York/ Geneva: United Nations Publication.
- United Nations (2013). *A New Global Partnership: Eradicate Poverty and Transform Economies through Sustainable Development*. New York: United Nations Publications. Retirado de www.post2015hlp.org/wpcontent/uploads/2013/05/UNReport.pdf
- United Nations Volunteers – UNV (2011). *State of the World's Volunteerism Report 2011*. New York: United Nations Volunteers. Retirado de www.unv.org/en/swvr2011.html
- Van de Poel, J. (2010). Should there still be an 'N' in NGDO? NGDO-State relationships in the field of development co-operation. The Flemish case, 1960-1991. Comunicação apresentada na IX Conferência Internacional da ISTR - *Facing crises: Challenges and opportunities confronting the Third Sector and Civil Society*, Universidade Kadir Has, Istambul, Turquia.
- Veiga, F., Cruz, P., Pegado, E., & Saleiro, S. (2011). *Um retrato das ONGs de Solidariedade Social em Portugal*. Porto: EAPN Portugal/ Rede Europeia Anti-Pobreza.
- Vidal, I. (2010). Social Economy. In R. Taylor (Ed.), *Third Sector Research* (pp. 61-71). New York: Springer Science+Business Media, LLC 2010.
- Vidal, P., Villa, A., Sureda, M., Simon, C., & Hernando, A. (2007). *Buenas Prácticas en la Gestión del Voluntariado*. Barcelona: Fundación “la Caixa”.
- Wallerstein, I. (1974). *The modern world system I: Capitalist agriculture and the origins of the european world-economy in the sixteenth century*. New York: Academic Press.
- Wallerstein, I. (2000). Globalization or the Age of Transition?: A long-term view of the trajectory of the world-system. *International Sociology*, 15(2): 249-265. doi: 10.1177/0268580900015002007.
- Waters, R., Burnett, E., Lamm, A., & Lucas, J. (2009). Engaging stakeholders through social networking: How nonprofit organizations are using Facebook. *Public Relations Review*, 35, 102-106. doi:10.1016/j.pubrev.2009.01.006.
- Weber, M. (1964 [1922]). *Economia y Sociedad – esbozo de sociologia comprehensiva* (2ª ed.). México D.C. e Buenos Aires: Ed. Fondo de Cultura Econômica.
- Weber, M. (1982 [1922]). *Ensaio de Sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.
- Weber, M. (1996 [1904-1905]). *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo* (6ª ed.). Barcarena: Editorial Presença.

- Weber, M. (2004 [1920]). *Economia e Sociedade. Fundamentos da Sociologia Compreensiva – Vol. I*. São Paulo: UnB e Imprensa Oficial do Estado de S. Paulo.
- Weerawardena, J., & Mort, G. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business*, 41, 21-35.
- Wei-Skillern, J. & Marciano, S. (2008). The Networked Nonprofit. *Stanford Social Innovation Review* (Spring), 38-43.
- Weisbrod, B. (1983). Nonprofit and proprietary sector behavior: Wage differentials among lawyers. *Journal of Labor Economics*, 1(3), 246-263.
- Wicker, P., Feiler, S., & Breuer, C. (2013). Organizational Mission and Revenue Diversification among Non-profit Sports Clubs. *International Journal of Financial Studies*, 1, 119–136. doi:10.3390/ijfs1040119.
- Working Party on Development Finance Statistics –WP-STAT (CAD/OCDE) (2013). *Progress in Implementing the Busan Common Standard for Aid Information*. [DCD/DAC/STAT/RD(2013)1/RD2]. Retirado de [www.oecd.org/dac/aidarchitecture/DCD-DAC-STAT-RD\(2013\)1-RD2-ENG.pdf](http://www.oecd.org/dac/aidarchitecture/DCD-DAC-STAT-RD(2013)1-RD2-ENG.pdf)
- Zimmer, A. (2010). Third Sector-Government Partnerships. In R. Taylor (Ed.). *Third Sector Research* (pp. 201-217). New York: Springer. doi: 10.1007/978-1-4419-5707-8_15

Legislação e outras fontes estatísticas

- Assembleia Constituinte (1976). *Constituição da República Portuguesa. VII Revisão Constitucional*. Retirada de <http://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepúblicaPortuguesa.aspx>
- Cooperativa António Sérgio para a Economia Social – CASES (2011). O Sector da Economia Social em Portugal. Retirado de www.cases.pt
- Decreto-Lei n.º 72/90 (1990). *Aprovação do Código das Associações Mutualistas*. *Diário da República I Série. N.º 52 (3-3-1990)*, 903-914.
- Decreto-Lei n.º 94-B/98 (1998). *Regula as condições de acesso e de exercício da actividade seguradora*. *Diário da República I Série-A. N.º 90 (17-4-1998)*, 1706-(8)-1706-(59).
- Decreto-Lei n.º 389/99 (1999). *Criação do Conselho Nacional para a Promoção do Voluntariado*. *Diário da República I Série-A. N.º 229 (30-9-1999)*, 6694- 6698.

- Decreto-Lei n.º 282/2009 (2009). *Criação pelo Estado Português da Cooperativa António Sérgio para a Economia Social. Diário da República 1.ª série. N.º 194 (7-10-2009), 7346- 7349.*
- Decreto-Lei n.º 126/2011 (2011). *Ministério da Solidariedade e da Segurança Social. Diário da República 1.ª série. N.º 249 (29-12-2011), 5509- 5515.*
- Decreto-Lei n.º 106/2013 (2013). *Definição do estatuto das Organizações não Governamentais das Pessoas com Deficiência – ONGPD. Diário da República, 1.ª Série. N.º 145 (30-7-2013), 4489-4493.*
- Decreto-Lei n.º 172-A/2014 (2014). *Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social. Diário da República 1.ª Série. N.º 221 (14-11-2014), 5882-(2)- 5882-(26).*
- Despacho n.º 25931/2009 (2009). *Estratégia Nacional de Educação para o Desenvolvimento. Diário da República 2.ª Série. N.º 230 (26-11-2009), 48391- 48402.*
- Instituto Nacional de Estatística (2011). *Conta satélite das Instituições Sem Fim Lucrativo 2006 – projecto-piloto. Retirado de www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=121187746&PUBLICACOEsmodo=2*
- Instituto Nacional de Estatística – INE (2012). *Conta Satélite da Economia Social – 2010 (Resultados Preliminares). Retirado de www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=150318107&DESTAQUESmodo=2*
- Instituto Nacional de Estatística – INE & Cooperativa António Sérgio para a Economia Social – CASES (2013). *Conta Satélite da Economia Social – 2010. Retirado de www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOEub_boui=157543613&PUBLICACOESmodo=2*
- Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento – IPAD (2011). *PO21 - Programa Orçamental da Cooperação para o Desenvolvimento. Relatório de Execução ano 2011. Retirado de http://c1.camo.es.cdn.cloudapp.pt/images/cooperacao/po21_2011.pdf*
- Lei n.º 51/96 (1996). *Código Cooperativo. Diário da República I Série-A. N.º 208 (7-9-1996), 3018- 3032.*
- Lei n.º 35/98 (1998). *Definição do estatuto das Organizações não Governamentais de Ambiente (revoga a Lei n.º 10/87, de 4 de abril). Diário da República I Série-A. N.º 164 (18-7-1998), 3474- 3477.*
- Lei n.º 66/98 (1998). *Estatuto das Organizações Não Governamentais de Cooperação para o Desenvolvimento. Diário da República 1.ª Série-A. N.º 237 (14-10-1998), 5308-5310.*

Lei n.º 71/98 (1998). *Bases do enquadramento jurídico do voluntariado*. *Diário da República I Série-A*. N.º 254 (3-11-1998), 5694- 5696.

Lei n.º 20/2004 (2004). *Estatuto do Dirigente Associativo Voluntário*. *Diário da República I Série-A*. N.º 132 (5-6-2004), 3566- 3567.

Lei n.º 24/2012 (2012). *Aprova a Lei-Quadro das Fundações*. *Diário da República I.ª Série*. N.º 131 (9-7-2012), 3550-3564.

Lei n.º 30/2013 (2013). *Lei de Bases da Economia Social*. *Diário da República I.ª série*. N.º 88 (8-5-2013), 2727- 2728.

OCDE/DAC (2008). *IS IT ODA?* (Factsheet–November). Retirado de www.oecd.org/dac/stats/34086975.pdf

Portaria n.º 106/2013 (2013). *Criação da medida de apoio ao emprego «Estímulo 2013»*. *Diário da República I.ª série*. N.º 52 (14-3-2013), 1623- 1626.

Portaria n.º 204-B/2013 (2013). *Criação da medida Estágios Emprego*. *Diário da República I.ª Série*. N.º 115 (18-6-2013), 3376-(1287)- 3376-(1293).

Resolução A/RES/52/17 (1997). *Proclama 2001 como o ano internacional dos voluntários*. *Assembleia Geral das Nações Unidas. Sessão 52 (15-1-1998)*.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 50/2000 (2ª série) (2000). *Define a composição e funcionamento do Conselho Nacional para a Promoção do Voluntariado*. *Diário da República II Série*. N.º 94 (20-4-2000), 7235.

Resolução de Conselho de Ministros n.º 196/2005 (2005). *Define as linhas de orientação para a cooperação portuguesa*. *Diário da República I Série-B*. N.º 244 (22-12-2005), 7180-7201.

Resolução do Conselho de Ministro n.º 93/2008 (2008). *Criação do INOV Mundus*. *Diário da República I.ª Série*. N.º 108 (6-6-2008), 3201.

Resolução do Conselho de Ministro n.º 112/2009 (2009). *Criação do Programa INOV-Social*. *Diário da República I Série*. N.º 230 (26-11-2009), 8475.

Resolução Conselho de Ministros n.º16/2010 (2010). *Aprova o Programa de Apoio ao Desenvolvimento da Economia Social (PADES)*. *Diário da República Diário da República, I.ª série*. N.º 44 (4-3-2010), 613- 614.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 29/2013 (2013). *Aprova o Plano Nacional do Voluntariado 2013-2015 (PNV)*, *I.ª série*. N.º 88 (8-5-2013), 2729- 2733.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 17/2014 (2014). *Aprovação do Conceito Estratégico da Cooperação Portuguesa 2014-2020*. *Diário da República, I.ª série*. N.º 47 (7-3-2014), 1764 – 1780.

Resolução do Parlamento Europeu n.º 2008/2250 (INI) (2008). *Economia Social*. A6-0015/2009 / P6_TA-PROV(2009)0062. Adotado pela Comissão em 19 de fevereiro de 2009.

Outra documentação

ANIMAR – Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local. (2012). *Associados*. Retirado a 18 de janeiro, 2012 de www.animar-dl.pt/

Ashoka. (s.d.). *About*. Retirado a 31 de julho, 2011 de www.ashoka.org

Banco Mundial. (s.d.). *What are PRSPs?*. Retirado a 24 de outubro, 2013 de <http://go.worldbank.org/CSTQBOF730>

Busan Partnership for Effective Development Cooperation. (2011). *4º Fórum de Alto Nível sobre a Eficácia da Ajuda*. Retirado a 26 de novembro, 2012 de <http://www.aideffectiveness.org/busanhlf4/>

C.N.O.D. – Confederação Nacional dos Organismos de Deficientes. (s.d.). *Quem Somos*. Retirado a 1 de dezembro, 2014 de www.cnod.pt.

Camões - Instituto da Cooperação e da Língua, I. P.- CICL. (s.d.). *Homepage*. Retirado a 4 de dezembro, 2014 de <http://www.instituto-camoes.pt/>

Cooperativa António Sérgio para a Economia Social – CASES. (s.d.). *Homepage*. Retirado a 1 de dezembro, 2014 de www.cases.pt

Cooperativa António Sérgio para a Economia Social – CASES. (s.d.). *Portal ZOOM*. Retirado a 29 de agosto, 2013 de www.zoom.org.pt/images/portal_economia_social_2013.pdf

Centro Português de Fundações. (2012). *Homepage*. Retirado a 18 de janeiro, 2012 de www.cpf.org.pt

Centro Regional de Informação das Nações Unidas-UNRIC. (s.d.). *Objetivos de desenvolvimento do milénio (ODM)*. Retirado a 3 de outubro, 2013 de <https://www.unric.org/pt/objectivos-de-desenvolvimento-do-milenio-actualidade>

CONCORD - The European NGO confederation for relief and development. (2014). *Members*. Retirado a 1 de dezembro, 2014 de www.concordeurope.org/

Confederação Portuguesa das Associações de Defesa do Ambiente. (2013). *Associações*. Retirado a 22 de agosto, 2013 de www.cpada.pt/

Conselho Nacional para a Promoção do Voluntariado. (s.d.). *Homepage*. Retirado a 29 de setembro, 2013 de <http://www.voluntariado.pt/>

Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho-DGERT. (s.d.). *Certificação*. Retirado a 31 de outubro, 2012 de <http://certifica.dgert.mtss.gov.pt/>.

EMES European Research Network. (s.d.). *About us*. Retirado a 6 de maio, 2013 de www.emes.net

Engineers Without Borders Canada. (s.d.). *Transparency and Accountability*. Retirado a 2 de fevereiro, 2013 <http://legacy.ewb.ca/en/whoweare/accountable/failure.html>,

ESADE Institute for Social Innovation. (s.d.). *Homepage*. Retirado a 11 de novembro, 2011 de www.esade.edu/research-webs/eng/socialinnovation/acerca-de/mision

Europass. (s.d.). *Documentos Europass*. Retirado a 11 de fevereiro, 2014 de <https://europass.cedefop.europa.eu/pt/documents/european-skills-passport>

European Volunteer Measurement Project. (s.d.). *Project overview*. Retirado a 29 de setembro, 2013 de <http://evmp.eu/>

Global Reporting Initiative-GRI. (s.d.). *Information*. Retirado a 6 de setembro, 2011 de www.globalreporting.org

Governo de Portugal. (2009). *Programa do XVIII Governo Constitucional (2009-2013)*. Retirado a 11 de junho, 2012 de <http://www.parlamento.pt/Documents/PROGRAMADOXVIII Governo.pdf>

High-level Panel of Eminent Persons on the Post-2015 Development Agenda. (s.d.). *A new global partnership: Eradicate poverty and transform economies through sustainable development*. Retirado a 13 de outubro, 2013 de <http://report.post2015hlp.org/>

INGO Accountability Charter. (s.d.). *What is the Charter?*. Retirado a 17 de janeiro, 2014 de www.ingoaccountabilitycharter.org/home/what-is-the-charter/

Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo-INSOOP. (s.d.). *Homepage*. Retirado a 4 de outubro, 2011 de www.inscoop.pt/Inscoop/outrasorganizac/redeformacao.html

Instituto de Emprego e Formação Profissional. (s.d.). *Apoios*. Retirado a 30 de agosto, 2013 de www.iefp.pt

Instituto Nacional de Estatística – INE /PORDATA. (s.d.). *Organizações não Governamentais de Ambiente (ONGA): número*. Retirado a 11 de novembro, 2014 de [www.pordata.pt/Municipios/Organizacoes+nao+Governamentais+de+Ambiente+\(ONGA\)+numero-38](http://www.pordata.pt/Municipios/Organizacoes+nao+Governamentais+de+Ambiente+(ONGA)+numero-38)

Instituto Nacional de Estatística – INE /PORDATA. (s.d.). *Trabalhadores por conta de outrem: total e por tipo de contrato*. Retirado a 16 de abril, 2014 de www.pordata.pt

Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento. (2013). *ONGD registadas*. Retirado a 18 de novembro, 2013 de www.ipad.mne.gov.pt/.

International Aid Transparency Initiative- IATI. (s.d.). *Why IATI?*. Retirado a 24 de outubro, 2013 de www.aidtransparency.net/about

International Forum of National NGO Platforms. (2014). *About Us*. Retirado a 1 de dezembro, 2014 de www.ong-ngo.org/en/about/who-we-are/

Laboratório de Investimento Social. (s.d.). *Homepage*. Retirado a 19 de setembro, 2014 de www.investimentosocial.pt/

MINHA TERRA – Federação Portuguesa de Associações de Desenvolvimento Local. (2012). *Associados*. Retirado a 18 de janeiro, 2012 de www.minhaterra.pt/

Ministério do Trabalho e Solidariedade Social & União Europeia. *Portal 3Sector*. (s.d.). Portal 3Sector. Retirado a 04 de outubro, 2011 de www.3sector.net

Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social. (s.d.). *Documentos oficiais*. Retirado a 26 de setembro, 2013 de www.portugal.gov.pt/pt/os-ministerios/ministerio-da-solidariedade-e-seguranca-social/documentos-oficiais/20120704-pes.aspx

OCDE. (2013). *Aid predictability*. Retirado a 24 de outubro, 2013 de www.oecd.org/development/effectiveness/aidpredictability.htm

Open Forum for CSO Development Effectiveness. (s.d.). *Homepage*. Retirado a 23 de outubro, 2013 de <http://wiki.cso-effectiveness.org/-Home-?lang=en>

Open Government Partnership. (s.d.). *Homepage*. Retirado a 24 de outubro, 2013 de www.opengovpartnership.org/

Plataforma Portuguesa das ONGD. (s.d.). *Plataforma*. Retirado a 17 de janeiro, 2014 de www.plataformaongd.pt

Post-2015 Development Agenda. (s.d.). *Homepage*. Retirado a 13 de outubro, 2013 de www.post2015hlp.org/

Publish What You Fund. (s.d.). *Homepage*. Retirado a 24 de outubro, 2013 de www.publishwhatyoufund.org

Réseau Intercontinental de Promotion de L'Économie Social Solidaire-RIPESS. (s.d.). *Homepage*. Retirado a 18 de fevereiro, 2013 de <http://www.ripest.org/>

Social Economy Europe. (s.d.). *Homepage*. Retirado a 7 de dezembro, 2013 de <http://www.socialeconomy.eu.org/>

Social Enterprise Alliance-SEA. (s.d.). *What's a social enterprise?*. Retirado a 29 de maio, 2013 de www.se-alliance.org/why#whatsasocialenterprise

Social Finance. (2014). *Social Impact Bond*. Retirado a 19 de setembro, 2014 de www.socialfinance.org.uk/

Social Innovation Summit. (2013). *Agenda*. Retirado a 8 de setembro, 2013 de <https://www.eiseverywhere.com/ehome/%2053222/93791/?&internal=1>

The Center for Global Development - CGD. (s.d.). *First Development Impact Bond Is Launched*. Retirado a 19 de setembro, 2014 de <http://international.cgdev.org/blog/first-development-impact-bond-launched>

The Institute for Social Entrepreneurs. (s.d.). *About us*. Retirado a 29 de maio, 2013 de www.socialent.org/

The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies-CCSS. (s.d.). *Homepage*. Retirado a 15 de novembro, 2012 de <http://ccss.jhu.edu/>

União das Mutualidades Portuguesas. (s.d.). *Homepage*. Retirado a 23 de agosto, 2013 de www.mutualismo.pt

União Europeia. (s.d.). *Registo de Transparência*. Retirado a 17 de janeiro, 2014 de <http://ec.europa.eu/transparencyregister/info/homePage.do?locale=pt>

United Nations Conference On Trade and Development. (2013). *Least Developed Countries Report 2012*. Retirado a 21 de outubro, 2013 de <http://unctad.org/en/pages/PublicationWebflyer.aspx?publicationid=249>

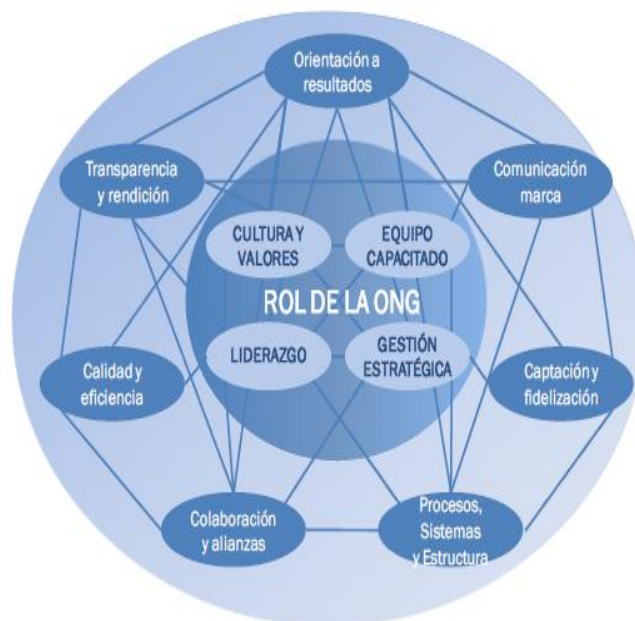
United Nations. (s.d.). *Homepage*. Retirado a 1 de outubro, 2013 de www.un.org/en

UNIVERSIDADE DO PORTO
FACULDADE DE LETRAS
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

ENTRE A PROFISSIONALIZAÇÃO E O EMPREENDEDORISMO SOCIAL:
UMA ABORDAGEM SOBRE ONGD PORTUGUESAS

ANEXOS

Anexo 1 – Modelo de análise do Instituto de Inovação Social da ESADE



Fonte: Carreras e Sureda (2011).

Componentes dos elementos-chave subjacentes à profissionalização das ONG

Elementos chave/ Dimensões	Subcategorias/ Componentes
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> – Bons líderes e um estilo de liderança suficientemente partilhado; – Boa composição e funcionamento do órgão de governação; – Boa relação entre os órgãos de governação e os órgãos de gestão; – Critérios e procedimentos para a renovação dos líderes; – Comité de gestão capacitado para desenvolver a direção executiva.
Gestão estratégica, mudança e inovação	<ul style="list-style-type: none"> – Modelo que combine o trabalho social com a incidência; – Capacidade de reflexão estratégica e definição da visão; – Dinâmica de avaliação estratégica, de planos estratégicos e planos operativos; – Capacidade para identificar oportunidades externas e saber aproveitá-las; – Orientação e adaptação à mudança; – Foco na inovação.
Capacitação da equipa / compromisso e motivação	<ul style="list-style-type: none"> – Equipa coesa e qualificada (recursos humanos remunerados e voluntários); – Políticas de recursos que assegurem todo o ciclo de gestão de pessoas; – Equipa com competências de gestão e técnicas adequadas; – Programas de formação e de desenvolvimento de pessoas e equipas.
Cultura organizacional e valores partilhados	<ul style="list-style-type: none"> – Valores declarados e partilhados pela equipa; – Coerência dos líderes e dos gestores; – Aprendizagem; – Cultura aberta a mudanças e inovação/ empreendedorismo; – Bom balanço entre purismo e pragmatismo; – Desenvolvimento de uma cultura de gestão.
Processos, sistemas e estrutura	<ul style="list-style-type: none"> – Boa gestão económica: pressuposto e controlo de gestão; – Sistemas informáticos; – Processos principais bem estruturados; – Colaboração interdepartamental; – Boa estrutura organizativa e suficientemente plana e colaborativa; – Descrição adequada de postos de trabalho e funções.

Elementos chave/ Dimensões	Subcategorias/ Componentes (cont.)
Qualidade e eficiência	<ul style="list-style-type: none"> – Fomento da gestão por processos e identificação de possíveis indicadores; – Cultura da qualidade e análise da adequação de possíveis ferramentas de gestão para a realidade organizacional; – Fomento de uma cultura de melhoria e aprendizagem contínuas; – Controlo e seguimento de recursos e estabelecimento de sistemas para otimizar o uso dos mesmos.
Transparência/ Prestação de contas	<ul style="list-style-type: none"> – Informação real, detalhada e atualizada na sua página web, incluindo especialmente a missão e objetivos organizacionais e linhas de trabalho; – Elaboração da memória anual de atividades, incluindo a parte económica e estando disponível para a sociedade; – Contas detalhadas, incluindo o detalhe das fontes de financiamento e a aplicação dos recursos; – Comunicação a todos os seus grupos de interesse de informação periódica sobre o trabalho da entidade e os resultados obtidos; – Transparência dos órgãos de governação e de gestão, tornando pública a composição e o funcionamento dos órgãos de governação e a estrutura organizacional; – Toda a informação pública deve ser coerente e verdadeira e não deve azo a confusões bem entrar em conflito com códigos de conduta estabelecidos no sector.
Angariação e fidelização de sócios e doadores	<ul style="list-style-type: none"> – Diversificação das fontes de financiamento, evitando a dependência de poucas fontes ou de grandes contribuições; – Sistemas de captação de fundos públicos e privados ativos e eficazes; – Sistemas de fidelização adequados.
Comunicação e marca	<ul style="list-style-type: none"> – Proposta de valor relevante que desenvolva a missão; – Estratégia de comunicação corporativa; – Cuidado e gestão da marca da entidade.
Colaboração e parcerias	<ul style="list-style-type: none"> – Identificação dos temas estratégicos sobre os quais é necessário colaborar; – Boa estratégia de colaboração; – Equipas preparadas para colaborar; – Alianças intrasectoriais e com agentes de outros sectores.
Orientação para resultados	<ul style="list-style-type: none"> – Indicadores-chave sobre a atividade: a capacidade e o impacto da ONG; – Vínculo entre estratégia, medição, aprendizagem e prestação; – Boa prática para tornar realidade as ideias e os objetivos (levar à prática, não ficar pela intenção); – Desenvolvimento da competência de orientação para resultados nas equipas.

Fonte: Autora, adaptado de Carreras e Sureda (2011).

Anexo 2 – Critérios de reporte das Diretrizes GRI – G3 & Suplemento ONG

Perfil		
Estratégia e análise		
Perfil organizacional		
Parâmetros do relatório		
Governança, compromissos e envolvimento		
Indicadores de desempenho		
Abordagem de gestão	Objetivos e desempenho	
	Política(s)	
	Responsabilidade organizacional	
	Formação e sensibilização	
	Monitorização e acompanhamento	
Eficácia de Projeto	Envolvimento das <i>stakeholders</i>	
	Feedback, reclamação e ação	
	Monitorização, avaliação e aprendizagem	
	Género e diversidade	
	Sensibilização pública e <i>advocacy</i>	
Económicos	Coordenação	
	Alocação de recursos	
	Desempenho económico	
	<i>Fundraising</i> ético	
	Presença no mercado, incluindo o impacto nas economias locais	
Ambientais	Impactos económicos indiretos	
	Biodiversidade	
	Emissões, efluentes e resíduos	
	Materiais	
	Energia	
	Água	
	Produtos e serviços	
	Conformidade	
	Transporte	
Sociais	Geral	
	Práticas Laborais e Trabalho Condigno	Emprego
		Relações de trabalho
		Segurança e saúde no trabalho
		Formação e educação
	Direitos Humanos	Diversidade e igualdade de oportunidades
		Práticas de investimento e de aquisições
		Não discriminação
		Liberdade de associação e acordo de negociação coletiva
		Trabalho infantil
		Trabalho forçado e escravo
	Sociedade	Práticas de segurança
		Direitos dos povos indígenas
		Comunidade
		Corrupção
	Responsabilidade produto	Política pública
		Comportamento anti competitivo
		Conformidade
		Saúde e segurança do cliente
	Rotulagem de produtos e serviços	Comunicações de marketing
		Privacidade do cliente
		Conformidade
		Conformidade

Fonte: Autora, adaptado das Diretrizes GRI – G3 & Suplemento do Sector das ONG (2010).

Anexo 3 – Guião das entrevistas exploratórias

Guião de entrevista semi-estruturada – Presidente Plataforma Portuguesa das ONGD

Identificação do/a entrevistado/a

Nome:

Cargo/Função:

Local e data da entrevista:

Obs:

Objectivos

- i) Apresentar o projecto de investigação;
- ii) Realizar uma entrevista no âmbito do projecto de doutoramento com o intuito de:
 - Conhecer as representações dos entrevistados sobre empreendedorismo social;
 - Identificar políticas e posicionamento institucional face ao empreendedorismo social;
 - Caracterizar o enquadramento jurídico e histórico-político das ONGD portuguesas;
 - Configurar a problemática da sustentabilidade e profissionalização das ONGD (estrutura organizacional e modelos de gestão);
 - Identificar ONGD alvo de objecto de estudo de caso;
 - Auscultar a possibilidade de aceder a bases de dados e acesso a informação dos associados/filiados ou sector.

Introdução

- i) Identificação nominal e institucional;
- ii) Apresentação do projecto de doutoramento;
- iii) Explicação do objectivo da entrevista;
- iv) Pedido de autorização para gravar a entrevista. Garantir o anonimato da informação conferida.

Entrevista

1. Enquadramento histórico-político e legal

1.1. Enquanto interlocutor-chave das ONGD, como caracteriza a trajectória histórica destas organizações?

1.2. A Lei 66/98 de 14 de outubro confere o actual estatuto jurídico das ONGD e veio definir os seus direitos e deveres perante o Estado. Alguns autores (Ribeiro e Marques, 2002;

Krupenski, 2004) defendem a necessidade de revisão desta lei. Partilha a mesma opinião? Porquê?

1. 3. Considera que existe um diálogo inter-sectorial, entre o governo e as ONGD, que se traduz na definição participada de políticas e programas de Cooperação?

1.3.1. (Em caso afirmativo) Em que moldes se verifica esta participação?

1.3.2. (Em caso negativo) Considera que o governo português reconhece as ONGD como actores-chave em matéria de Cooperação para o Desenvolvimento?

1.4. Qual a principal proveniência dos fundos obtidos pelas ONGD portuguesas?

1.5. Segundo o documento publicado pela Plataforma com base na avaliação levada a cabo pelo CAD de 2010, observam-se avanços significativos em matéria de Cooperação para o Desenvolvimento por parte do governo português. Pese embora estas melhorias, quais são, na sua opinião, os maiores desafios, de carácter político e financeiro, que se colocam ao governo português?

1.6. Como descreve a relação das ONGD com o sector privado em matéria de Cooperação para o desenvolvimento? Quais as implicações?

1.7. Como caracteriza o acesso das ONGD portuguesas a programas de financiamento promovidos pela UE?

1.8. Como explica a marcada concentração de ONGD em Lisboa comparativamente ao que se verifica nas restantes regiões do país?

2. Sustentabilidade e profissionalização das ONGD

2.1. Na sua opinião, quais são os maiores dilemas das ONGD portuguesas?

2.2. Na sua opinião, quais são os maiores desafios que se colocam às ONGD portuguesas?

2.3. Considera que existe um diálogo intra-sectorial, i.e, entre as diversas organizações do terceiro sector e uma consequente operacionalização de projectos em conjunto/parceria? Pode identificar resultados concretos?

2.4. Que medidas concretas deveriam ser implementadas no sentido de uma maior profissionalização das ONGD? Por quem?

2.4.1. Ao nível externo – medidas de cariz político, económico e legislativo?

2.4.2. Ao nível interno – medidas organizacionais e gestionárias?

2.5. Na sua opinião, como é que as ONGD têm promovido a sua sustentabilidade?

2.6. Considera que a problemática da sustentabilidade das ONGD tem um impacto na sua profissionalização?

2.6.1. Em que medida?

2.6.2. O que podem ou devem as organizações fazer nestes domínios?

2.7. Como avalia a crescente preocupação com a definição de indicadores de medição do desempenho, bem como do impacto social, económico e ambiental da actuação das organizações do terceiro sector?

2.7.1. Considera exequível a adopção, por parte das ONGD portuguesas, de indicadores de medição da sua actuação?

3. Plataforma

3.1. Em termos concretos, qual é o balanço que faz do trabalho desenvolvido pela Plataforma, atendendo a missão que esta preconiza?

3.2. Existe uma articulação de projectos e/ou iniciativas entre a Plataforma e outras estruturas semelhantes, do terceiro sector, no domínio nacional e/ou internacional?

3.2.1. (Em caso afirmativo) Quais são? Em que moldes se traduz esta relação?

3.2.2. (Em caso negativo) Porquê?

3.3. Como está a decorrer o programa de formação descentralizado encetado pela Plataforma?

4. Identificação de ONGD para estudos de caso

4.1. Considera que as ONGD portuguesas são um exemplo de organizações empreendedoras sociais? Porquê?

4.2. Na sua opinião, existem ONGD portuguesas de referência no domínio da disseminação de boas práticas de sustentabilidade?

4.3. E no domínio da disseminação de boas práticas de profissionalização?

4.4. No nosso projecto, vamos realizar estudos aprofundados da estrutura e funcionamento de ONGD que sejam exemplos de empreendedorismo social. Pode identificar casos pela positiva?

4.4.1. Porque os classifica tão favoravelmente?

5. Bases de dados e acesso a informação dos associados/filiados ou sector

5.1. Que informação coligem sobre as ONGD registadas ou sobre o sector?

5.2. Seria possível identificar documentação oficial, estudos e relatórios, bases de dados, documentos internos bem como interlocutores-chave cuja consulta considera pertinente no âmbito desta temática?

6. Representações dos entrevistados sobre empreendedorismo social

- 6.1. O que entende por empreendedorismo social? A que universo de práticas aplica este conceito/ideia?
- 6.2. Na sua opinião, o que caracteriza o empreendedorismo social em Portugal?
- 6.3. O conceito de empreendedorismo social é utilizado pela sua instituição? Qual a aplicabilidade deste conceito à sua organização?
- 6.4. A sua instituição tem uma intervenção directa no domínio do empreendedorismo social? Qual/quais?
- 6.5. Prefere usar outros conceitos/ideias, como por exemplo de economia social, terceiro sector, economia solidária, ou outro para identificar a missão da sua instituição? Porquê?
- 6.6. Quais as características distintivas do empreendedorismo social face a estes outros conceitos?

7. Políticas e posicionamento institucional face ao empreendedorismo social

- 7.1. Quais são as políticas que nos últimos anos (década ou mais) têm permitido o desenvolvimento de práticas de empreendedorismo social?
- 7.2. Na sua opinião, como é que o tema do empreendedorismo social tem sido tratado pelas políticas públicas?
- 7.3. Em que medida as políticas e (legislação) nacionais têm criado obstáculos e/ou oportunidades aos vossos associados/filiados e a sua instituição, bem como instituições congéneres?
- 7.4. Que tipo de tratamento pensa que o tema do empreendedorismo social deveria ter por parte das políticas públicas?
- 7.5. Quais as áreas que deveriam ser, em sua opinião, privilegiadas no tratamento do empreendedorismo social?
- 7.6. E em termos de políticas europeias, alguma directiva, alguma resolução que esteja a ser determinante?

8. Práticas de ensino e formação para o empreendedorismo social

- 8.1. Conhece instituições de ensino e/ou formação que ministrem cursos ou disciplinas orientados para o empreendedorismo social?
- 8.2. Se sim, tem contacto com essas instituições? De que tipo?
- 8.3. Têm conhecimento de associados vossos que tenham relações com estas escolas?

Grata pela colaboração!

Guião de entrevista semi-estruturada - Gabinete de Estudos para a Educação e Desenvolvimento (GEED)

Identificação do/a entrevistado/a

Nome:

Cargo/Função:

Local e data da entrevista:

Obs:

Objectivos

- i) Apresentar o projecto de doutoramento;
- ii) Realizar uma entrevista no âmbito do projecto de doutoramento com o intuito de:
 - Conhecer as representações dos entrevistados sobre empreendedorismo social;
 - Identificar políticas e posicionamento institucional face ao empreendedorismo social;
 - Caracterizar as ONGD portuguesas (estrutura organizacional e modelos de gestão): representações e práticas de profissionalização e sustentabilidade;
 - Identificar ONGD alvo de objecto de estudo de caso;
 - Identificar iniciativas de formação para a Cooperação e Desenvolvimento;
 - Analisar a actual configuração formativa da Cooperação para o Desenvolvimento: impactos e desafios à educação para o desenvolvimento;
 - Conhecer a estrutura organizacional do GEED;
 - Auscultar a possibilidade de aceder a bases de dados para o mapeamento e caracterização das ONGD.

Introdução

- i) Identificação nominal e institucional;
- ii) Apresentação do projecto de doutoramento;
- iii) Explicação do objectivo da entrevista;
- iv) Pedido de autorização para gravar a entrevista. Garantir o anonimato da informação conferida.

Entrevista

1. Sustentabilidade e profissionalização das ONGD

1.1. O GEED tem estabelecido algumas relações de colaboração/parceria, com entidades nacionais e internacionais em matéria de Cooperação e de Educação para o Desenvolvimento, nomeadamente com ONGD portuguesas. Pode identificar as áreas específicas de intervenção e as ONGD em questão?

1.1.1. Em que moldes se têm traduzido essas relações de parceria?

1.1.2. Em termos gerais, como avalia esta articulação intersectorial?

1.2. De acordo com a sua experiência de trabalho conjunto com as ONGD, quais são os maiores dilemas destas organizações?

1.3. Na sua opinião, quais são os maiores desafios que se colocam às ONGD portuguesas?

1.4. Que medidas concretas deveriam ser implementadas no sentido de uma maior profissionalização das ONGD? Por quem?

1.4.1. Ao nível externo – medidas de cariz político, económico e legislativo?

1.4.2. Ao nível interno – medidas organizacionais e gestionárias?

1.5. Na sua opinião, como é que as ONGD têm promovido a sua sustentabilidade?

1.6. Considera que a problemática da sustentabilidade das ONGD tem um impacto na sua profissionalização?

1.6.1. Em que medida?

1.6.2. O que podem ou devem as organizações fazer nestes domínios?

2. Formação para a Cooperação e Desenvolvimento

2.1. Atendendo ao vosso *website*, O GEED procura “sistematizar, reflectir [bem como avaliar] as questões da cooperação educativa”²³⁵. Em termos concretos, quais são estas questões?

2.1.1. Que actividades e metodologias são promovidas pelo GEED com esse intuito?

2.2. Adicionalmente, segundo o vosso *website*, o GEED procura, igualmente, “conceber e promover acções na área da Educação para o Desenvolvimento e Educação Global”²³⁶. Quais são os resultados esperados com este objectivo?

2.2.1. Quais são os impactos socio-económicos e ambientais destas acções?

2.2.2. Pode identificar acções/ iniciativas recentes desenvolvidas neste âmbito pelo GEED?

²³⁵ http://portal.ipvc.pt/portal/page/portal/ese/ese_servicos/ese_geed (acedido a 28 de fevereiro, 2011).

²³⁶ http://portal.ipvc.pt/portal/page/portal/ese/ese_servicos/ese_geed (acedido a 28 de fevereiro, 2011).

- 2.2.3. Pode salientar alguns dos desafios perspectivados pelo GEED para um futuro próximo?
- 2.3. Pode identificar iniciativas de formação de cooperação e de educação para o desenvolvimento no território nacional?
- 2.3.1. (Em caso afirmativo) Que entidades promovem estas iniciativas?
- 2.3.2. (Em caso negativo) Porquê?
- 2.4. De acordo com a sua experiência neste campo, como avalia a articulação entre as ONGD e a Academia?
- 2.5. Qual é o papel que a Academia tem e/ou deveria ter neste domínio? Que medidas concretas deveriam ser tomadas?
- 2.5.1. Existe uma relação de colaboração entre o IPVC e outra entidade do Ensino Superior em Portugal em matéria de Cooperação e Desenvolvimento? E com os países parceiros?
- 2.6. Na sua opinião, quais são os maiores desafios para os interlocutores-chave em matéria de “Cooperação Educativa”?
- 2.6.1. Como caracteriza o trabalho que tem sido desenvolvido pelo GT de Educação para o Desenvolvimento da Plataforma Portuguesa das ONGD?
- 2.6.2. A Plataforma e a Fundação Calouste Gulbenkian iniciaram em 2007 uma colaboração que pretende desenvolver um programa de formação de especialização num campo de actuação das ONGD e com o envolvimento activo de uma Universidade. Tem conhecimento deste projecto? Que avaliação faz deste objectivo?

3. Enquadramento histórico-político e legal

- 3.1. Segundo o documento publicado pela Plataforma Portuguesa das ONGD com base na avaliação levada a cabo pelo CAD de 2010, observam-se avanços significativos em matéria de Cooperação para o Desenvolvimento por parte do governo português. Pese embora estas melhorias, quais são, na sua opinião, os maiores desafios, de carácter político e financeiro, que se colocam ao governo português?
- 3.2. Como caracteriza a relação existente entre o Estado e as ONGD? Considera que existe um diálogo inter-sectorial, entre o governo e as ONGD, que se traduz na definição participada de políticas e programas de Cooperação?
- 3.2.1. (Em caso afirmativo) Em que moldes? Quais são as suas implicações (para o Estado e para a sustentabilidade e profissionalização destas organizações)?
- 3.2.2. (Em caso negativo) Porquê? Qual é a sua perspectiva?

3.2.3. Que expectativas/ resultados espera concretamente do Contrato-Programa estabelecido entre a Plataforma das ONGD e o IPAD?

3.3. Atendendo as três áreas de actuação das ONGD (ou seja, cooperação para o desenvolvimento, educação para o desenvolvimento, ajuda humanitária e de emergência), qual tem sido considerada, na sua opinião, uma prioridade estatal e para a qual tem sido canalizada, nos últimos anos, a maior cota da APD?

3.4. Como descreve a relação das ONGD com o sector privado em matéria de Cooperação para o desenvolvimento? Quais as implicações?

4. Representações dos entrevistados sobre empreendedorismo social

4.1. O que entende por empreendedorismo social? A que universo de práticas aplica este conceito/ideia?

4.2. A sua instituição tem uma intervenção directa no domínio do empreendedorismo social? Qual/quais?

4.3. Prefere usar outros conceitos/ideias, como por exemplo de economia social, terceiro sector, economia solidária, ou outro para identificar a missão da sua instituição? Porquê?

4.4. Quais as características distintivas do empreendedorismo social face a estes outros conceitos?

5. Práticas de ensino e formação para o empreendedorismo social

5.1. Conhece instituições de ensino e/ou formação que ministrem cursos ou disciplinas orientados para o empreendedorismo social?

5.2. Se sim, tem contacto com essas instituições? De que tipo?

6. Identificação de ONGD para estudos de caso

6.1. Considera que as ONGD portuguesas são um exemplo de organizações empreendedoras sociais? Porquê?

6.2. Na sua opinião, existem ONGD portuguesas de referência no domínio da disseminação de boas práticas de sustentabilidade?

6.3. E no domínio da disseminação de boas práticas de profissionalização?

6.4. Pode identificar ONGD com exemplos de boas práticas de sustentabilidade e de profissionalização que possam ser alvo de objecto de estudo? Porque as classifica tão favoravelmente?

7. Bases de dados e acesso a informação dos associados ou sector

7.1. Coligem informação sobre as ONGD portuguesas ou sobre o terceiro sector em geral?

De que tipo?

7.2. Seria possível identificar documentação oficial, estudos e relatórios, bases de dados, documentos internos bem como interlocutores-chave cuja consulta considera pertinente no âmbito desta temática?

Grata pela colaboração!

Guião de entrevista semi-estruturada - Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento

Identificação do/a entrevistado/a

Nome:

Cargo/Função:

Local e data da entrevista:

Obs:

Objectivos

- i) Retomar o contacto no âmbito da Declaração de Colaboração assinada em junho de 2010, com a referência 1549/CG II/DASC;
- ii) Realizar uma entrevista exploratória no âmbito do projecto de doutoramento com o intuito de:
 - Conhecer as representações dos entrevistados sobre empreendedorismo social;
 - Identificar políticas e posicionamento institucional face ao empreendedorismo social;
 - Caracterizar o enquadramento jurídico e histórico-político das ONGD portuguesas;
 - Configurar a problemática da sustentabilidade e profissionalização das ONGD;
 - Identificar ONGD alvo de objecto de estudo de caso;
 - Analisar o Mecanismo de Apoio à Elaboração de Projectos de Cooperação para o Desenvolvimento;
 - Auscultar a possibilidade de aceder a bases de dados e acesso a informação dos associados/filiados ou sector.

Introdução

- i) Identificação nominal e institucional;

- ii) Revisitação do projecto de doutoramento;
- iii) Explicação do objectivo da entrevista;
- iv) Pedido de autorização para gravar a entrevista. Garantir o anonimato da informação conferida.

Entrevista

1. Estratégia do Estado face às ONGD

- 1.1. Enquanto interlocutor público da Cooperação Portuguesa junto das ONGD, como caracteriza a trajectória histórica destas organizações?
- 1.2. Como caracteriza a relação existente entre o Estado e as ONGD portuguesas? Pode identificar resultados específicos desta relação?
 - 1.2.1. O Contrato-Programa assinado entre o Estado e a Plataforma Portuguesa das ONGD constitui um resultado dessa relação. Qual é o ponto de situação relativamente à operacionalização dos vários objectivos do Contrato-Programa?
- 1.3. Considera que o diálogo inter-sectorial, nomeadamente entre o governo e as ONGD, traduz-se na definição participada de políticas e programas de Cooperação?
 - 1.3.1. (Em caso afirmativo) Em que moldes se verifica esta participação?
 - 1.3.2. (Em caso negativo) Porquê? Considera que o governo português reconhece as ONGD como actores-chave em matéria de Cooperação para o Desenvolvimento?
- 1.4. Em traços gerais, quais são os objectivos que se encontram subjacentes à APD?
 - 1.4.1. De 2005 a 2008 registou-se um aumento significativo da APD, sendo que em 2009 esta tendência alterou-se. Que factores explicam este decréscimo? Que implicações acarreta face aos compromissos assumidos internacionalmente?
 - 1.4.2. Qual é a estratégia do governo português para o futuro? Perspectiva-se um aumento da APD? Para quando (a curto/médio/longo prazo)?
 - 1.4.3. Atendendo as três áreas de actuação das ONGD qual tem sido considerada uma prioridade estatal e para a qual tem sido canalizada, nos últimos anos, a maior cota da APD?
- 1.5. Na sua opinião, e tendo em conta a avaliação do CAD de 2010, quais são os maiores desafios, de carácter político e financeiro, que se colocam ao IPAD dentro do enquadramento geral da Cooperação para o Desenvolvimento?
 - 1.5.1. Programa Orçamental da Cooperação para o Desenvolvimento - Quais são os objectivos subjacentes à criação do PO 21- Programa Orçamental 21?

1.6. Como caracteriza a relação entre o sector público (nomeadamente o IPAD) e o sector privado em matéria de Cooperação para o Desenvolvimento?

2. Sustentabilidade e profissionalização das ONGD

2.1. Na sua opinião, quais são os maiores dilemas das ONGD portuguesas?

2.2. Na sua opinião, quais são os maiores desafios que se colocam às ONGD portuguesas?

2.3. Considera que existe um diálogo intra-sectorial, i.e, entre as diversas organizações que integram o terceiro sector e uma consequente operacionalização de projectos em conjunto/parceria? Pode identificar resultados concretos?

2.4. Considera que as ONGD portuguesas são profissionalizadas? Porquê?

2.5. Que medidas concretas deveriam ser implementadas no sentido de uma maior profissionalização das ONGD? Por quem?

2.5.1. Ao nível externo – medidas de cariz político, económico e legislativo?

2.5.2. Ao nível interno – medidas organizacionais e gestionárias?

2.6. Na sua opinião, como é que as ONGD têm promovido a sua sustentabilidade?

2.7. Considera que a problemática da sustentabilidade das ONGD tem um impacto na sua profissionalização?

2.7.1. Em que medida?

2.7.2. O que podem ou devem as organizações fazer nestes domínios?

3. Mecanismo de Apoio à Elaboração de Projectos de Cooperação para o Desenvolvimento

3.1. Em termos concretos, quais são os objectivos e os resultados esperados com esta iniciativa conjunta da FCG, Fundação EDP, Fundação Portugal África, FLAD e à qual também se associou o IPAD?

3.2. Que critérios de avaliação foram estabelecidos para seleccionar as candidaturas das ONGD ao financiamento do Mecanismo de Apoio?

3.3. No formulário de candidatura ao Mecanismo de Apoio é pedido que as ONGD enunciem a metodologia da avaliação de resultados a atingir. Está, igualmente, prevista uma medição do impacto deste fundo financeiro na configuração do sector das ONGD portuguesas?

3.3.1. A que nível?

3.4. O Mecanismo de Apoio visa contribuir para a Elaboração de Projectos de Cooperação para o Desenvolvimento de forma eficiente e eficaz e, deste modo, colmatar necessidades formativas das ONGD portuguesas. Nesta linha, o Contrato-Programa prevê um programa

de formação abrangendo várias áreas nomeadamente inovação e responsabilidade social. Considera que a temática do Empreendedorismo Social deveria ser, igualmente, promovida e incorporada nos programas de formação das ONGD?

4. Representações dos entrevistados sobre empreendedorismo social

- 4.1. O que entende por empreendedorismo social? A que universo de práticas aplica este conceito?
- 4.2. O conceito de empreendedorismo social é utilizado pela sua instituição? Qual a aplicabilidade deste conceito à sua organização?
- 4.3. A sua instituição tem uma intervenção directa no domínio do empreendedorismo social? Qual/quais?
- 4.4. Prefere usar outros conceitos/ideias, como por exemplo de economia social, 3º sector, economia solidária, ou outro para identificar a missão da sua instituição? Porquê?
- 4.5. Quais as características distintivas do empreendedorismo social face a estes outros conceitos (usar a designação que o entrevistado prefere)?

5. Políticas e posicionamento institucional face ao empreendedorismo social

- 5.1. Quais são as políticas que nos últimos anos (década ou mais) têm permitido o desenvolvimento de práticas de empreendedorismo social?
- 5.2. Na sua opinião, como é que o tema do empreendedorismo social tem sido tratado pelas políticas públicas?
- 5.3. Em que medida as políticas e (legislação) nacionais têm criado obstáculos e/ou oportunidades aos vossos associados/filiados e a sua instituição, bem como instituições congéneres?
- 5.4. Que tipo de tratamento pensa que o tema do empreendedorismo social deveria ter por parte das políticas públicas?
- 5.5. Quais as áreas que deveriam ser, em sua opinião, privilegiadas no tratamento do empreendedorismo social?
- 5.6. E em termos de políticas europeias, alguma directiva, alguma resolução que esteja a ser determinante?

6. Práticas de ensino e formação para o empreendedorismo social

- 6.1. Conhece instituições de ensino e/ou formação que ministrem cursos ou disciplinas orientados para o empreendedorismo social?
- 6.2. Se sim, tem contacto com essas instituições? De que tipo?
- 6.3. Alguma vez recrutou estes profissionais destas escolas para a sua instituição?

6.3.1. De que áreas?

6.3.2. Permanecem a trabalhar aqui? E em que áreas?

6.4. Têm conhecimento de associados/filiados vossos que tenham relações com estas escolas?

7. Identificação de ONGD para estudos de caso

7.1. Considera que as ONGD portuguesas são um exemplo de organizações empreendedoras sociais? Porquê?

7.2. Na sua opinião, existem ONGD portuguesas de referência no domínio da disseminação de boas práticas de sustentabilidade?

7.3. E no domínio da disseminação de boas práticas de profissionalização?

7.4. Pode identificar ONGD com exemplos de boas práticas de sustentabilidade e de profissionalização que possam ser alvo de objecto de estudo? Porque as classifica tão favoravelmente?

8. Bases de dados e acesso a informação dos associados/filiados ou sector

8.1. Que informação coligem sobre as ONGD registadas ou sobre o sector?

8.2. Seria possível identificar documentação oficial, estudos e relatórios, bases de dados, documentos internos bem como interlocutores-chave cuja consulta considera pertinente no âmbito desta temática?

8.3. Para efeitos de inquérito/entrevista estruturada, seria possível disponibilizar informação relativamente às ONGD financiadas pelo IPAD nos últimos dois anos, no âmbito da Linha de Financiamento de Projectos de Cooperação para o Desenvolvimento de ONGD e de Educação para o Desenvolvimento, nomeadamente os critérios de elegibilidade dos projectos apresentados por estas organizações, bem como a respectiva grelha de análise?

Grata pela colaboração!

Anexo 4 – Inquérito por questionário

Nº _____

Inquiridor: _____

**EMPREENDEDORISMO SOCIAL EM PORTUGAL:
AS POLÍTICAS, AS ORGANIZAÇÕES E AS PRÁTICAS DE
EDUCAÇÃO/FORMAÇÃO**

PROJECTO PTDC/CS-SOC/100186/2008

INVESTIGADOR RESPONSÁVEL:

PROF. DOUTORA CRISTINA PARENTE

UNIDADE DE INVESTIGAÇÃO:

**INSTITUTO DE SOCIOLOGIA DA FACULDADE DE LETRAS DA UNIVERSIDADE
DO PORTO**

Porto 2011



FOLHA DE INSTRUÇÕES

O questionário está organizado em secções temáticas, procurando garantir que há alguma coerência lógica na sequência das questões, propiciadora de empatia entre o inquiridor e o inquirido. Cada secção temática está identificada por um separador sombreado a cinzento, onde encontra a designação da secção temática e a respectiva sigla de 2 caracteres, comum a todas as questões da mesma secção temática. Deve ter este sistema de identificação em consideração nos momentos em que as respostas do inquirido produzem remissões para questões em ordem não sequencial.

Em algumas questões encontrará observações a negrito. Essas observações destinam-se ao inquiridor e não devem, em princípio, ser lidas ao inquirido. Fornecem instruções ao inquiridor que as deve incorporar na forma como interage com o inquirido.

Os cartões e as tabelas que acompanham o questionário devem estar com o inquiridor e ser fornecidos ao inquirido apenas quando necessário, sendo recolhidos imediatamente após ser produzida a resposta respectiva. A manutenção dos cartões nas mãos do inquirido pode funcionar como um potencial factor de distração deste e, nesse sentido, comprometer a qualidade do processo de inquirição.

As questões EO1, EO2, GO10 e VL2, solicitam informação que o inquirido poderá ter alguma dificuldade em fornecer imediatamente. Se o inquirido declarar que não tem informação para responder, deverá o inquiridor solicitar que a tabela seja preenchida posteriormente, fornecendo um exemplar da mesma (em anexo). Esta modalidade, porém, deve surgir espontaneamente, devendo o inquiridor procurar garantir que a informação é dada no momento da inquirição. Se deixar tabelas para preencher mais tarde, o inquiridor deve agendar com o inquirido a data da sua recolha.

O inquiridor deverá apresentar-se, num registo informal, mas garantindo que fornece informação sobre: nome do inquiridor e papel no projecto; nome do projecto e breve descrição do seu objectivo; nome da unidade de investigação e da entidade financiadora. É durante essa apresentação que devem ser dadas garantias de confidencialidade no tratamento e divulgação de dados, oferecendo-se a possibilidade de ter acesso aos resultados do estudo mal eles estejam disponíveis. O horizonte temporal de referência para as questões que assim o exigirem, por ex. EO1, EO2, GO9, GO10, RH2, é dezembro de 2010.

Abaixo, encontra-se um exemplo de texto de apresentação que cada inquiridor poderá usar ou adaptar.

Registe as respostas do inquirido com uma cruz ☒ no quadrado respectivo. Quando a resposta exigir a produção de texto, procure manter uma letra legível e procure registar, o mais fielmente possível, as palavras do próprio inquirido.

IDENTIFICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO – ID

ID1. Nome completo da organização _____

ID2. Sigla identificativa da organização _____ Não tem ☐ -1

ID3. Concelho de localização da sede social da organização _____

ID4. Em que ano foi fundada a organização? _____ Não sabe ☐ -1

ID5. Qual o estatuto jurídico da organização?

Cooperativa social	<input type="checkbox"/>	1	Irmandades da Misericórdia/St ^{as} Casa de Misericórdia	<input type="checkbox"/>	5
Cooperativa de consumo	<input type="checkbox"/>	2	Associação sem fins lucrativos	<input type="checkbox"/>	6
Fundação	<input type="checkbox"/>	3	Associação de Desenvolvimento Local	<input type="checkbox"/>	7
Mutualidade	<input type="checkbox"/>	4	Outra. Qual? _____	<input type="checkbox"/>	8

ID5a. A organização tem o estatuto de utilidade pública?

Sim ☐ 1 Não ☐ 2

ID5b. A organização tem o estatuto de IPSS?

Sim ☐ 1 Não ☐ 2

ID5c. A organização tem o estatuto de ONGD?

Sim ☐ 1 Não ☐ 2

ID6. Qual é o espaço territorial de intervenção da sua organização?

Local	<input type="checkbox"/>	1	} Passar para ID6b	Internacional (europeu)	<input type="checkbox"/>	4
Regional	<input type="checkbox"/>	2		Internacional (mundial)	<input type="checkbox"/>	5
Nacional	<input type="checkbox"/>	3				

ID6a. Se é de âmbito internacional, em que país, ou países, opera? _____

ID6b. A organização tem secções delegadas/afiliadas da sede?

Sim ☐ Quantas? _____ Não ☐ 0 **Passar para ID8**

ID6c. Qual é a localização geográfica das secções (ao nível do concelho se organizações de âmbito nacional ou da região/província se organizações de âmbito internacional)

ID7. Sabe dizer-me qual é o CAE da organização, tal como está registada no Registo Nacional de Pessoas Colectivas?

CAE

--	--	--	--	--

ID8. Quais as principais actividades desenvolvidas pela organização? **Mostrar Cartão A com lista de actividades.**

Cultura e Lazer

- | | | |
|---|--------------------------|----|
| Serviços de media e comunicação | <input type="checkbox"/> | 1 |
| Artes visuais, performativas e cerâmicas | <input type="checkbox"/> | 2 |
| Actividades de história, literatura e humanidades | <input type="checkbox"/> | 3 |
| Museus, zoológicos e aquários | <input type="checkbox"/> | 4 |
| Outras actividades culturais e artísticas | <input type="checkbox"/> | 5 |
| Actividades desportivas | <input type="checkbox"/> | 6 |
| Clubes sociais, recreação e lazer | <input type="checkbox"/> | 7 |
| Património arquitectónico | <input type="checkbox"/> | 8 |
| Artesanato local | <input type="checkbox"/> | 9 |
| Outra: _____ | <input type="checkbox"/> | 10 |

Educação e Investigação

- | | | |
|---|--------------------------|----|
| Educação básica/secundária | <input type="checkbox"/> | 11 |
| Educação superior | <input type="checkbox"/> | 12 |
| Formação vocacional/profissional | <input type="checkbox"/> | 13 |
| Educação e formação contínua de adultos | <input type="checkbox"/> | 14 |
| Educação e formação para pessoas portadoras de necessidades especiais | <input type="checkbox"/> | 15 |
| Educação para o desenvolvimento | <input type="checkbox"/> | 16 |
| Aconselhamento vocacional | <input type="checkbox"/> | 17 |
| Investigação em ciência e tecnologia | <input type="checkbox"/> | 18 |
| Consultoria de apoio a projectos/programas | <input type="checkbox"/> | 19 |
| Investigação em ciências sociais e políticas | <input type="checkbox"/> | 20 |
| Outra: _____ | <input type="checkbox"/> | 21 |

Saúde

- | | | |
|---|--------------------------|----|
| Cuidados hospitalares | <input type="checkbox"/> | 22 |
| Serviços de reabilitação | <input type="checkbox"/> | 23 |
| Cuidados continuados (serviços de apoio domiciliário) | <input type="checkbox"/> | 24 |
| Internamento psiquiátrico | <input type="checkbox"/> | 25 |
| Saúde mental em ambulatório | <input type="checkbox"/> | 26 |
| Apoio em crises de saúde mental | <input type="checkbox"/> | 27 |
| Educação para a saúde pública e o bem-estar | <input type="checkbox"/> | 28 |
| Cuidados de saúde em ambulatório | <input type="checkbox"/> | 29 |
| Cuidados médicos de reabilitação | <input type="checkbox"/> | 30 |
| Cuidados médicos de emergência | <input type="checkbox"/> | 31 |
| Outra: _____ | <input type="checkbox"/> | 32 |

Serviços Sociais

- | | | |
|---|--------------------------|----|
| Cuidados infantis e creches | <input type="checkbox"/> | 33 |
| ATL's e centros de dia para jovens/adolescentes | <input type="checkbox"/> | 34 |
| Serviços para a família | <input type="checkbox"/> | 35 |
| Serviços para pessoas com necessidades especiais | <input type="checkbox"/> | 36 |
| Serviços para idosos | <input type="checkbox"/> | 37 |
| Serviços de auto-ajuda e outros serviços pessoais | <input type="checkbox"/> | 38 |
| Prevenção/alívio e controle de catástrofes | <input type="checkbox"/> | 39 |
| Abrigos temporários | <input type="checkbox"/> | 40 |
| Apoio a refugiados | <input type="checkbox"/> | 41 |
| Protocolo RSI | <input type="checkbox"/> | 42 |
| Apoio a pessoas em situação de pobreza | <input type="checkbox"/> | 43 |
| Aconselhamento de reabilitação social | <input type="checkbox"/> | 44 |
| Outra: _____ | <input type="checkbox"/> | 45 |

Território e Ambiente

- | | | |
|----------------------------------|--------------------------|----|
| Controle e contenção da poluição | <input type="checkbox"/> | 46 |
|----------------------------------|--------------------------|----|

- | | | |
|---|--------------------------|----|
| Gestão, conservação e protecção de recursos naturais e florestais | <input type="checkbox"/> | 47 |
| Preservação e protecção da vida selvagem e animal | <input type="checkbox"/> | 48 |
| Outra: _____ | <input type="checkbox"/> | 49 |

Habitação e desenv. económico

- | | | |
|--|--------------------------|----|
| Desenvolvimento comunitário e de vizinhança | <input type="checkbox"/> | 50 |
| Desenvolvimento económico local (agro alimentar, rural, dinamização empresarial) | <input type="checkbox"/> | 51 |
| Desenvolvimento rural (promoção produtos locais) | <input type="checkbox"/> | 52 |
| Construção e gestão de habitação | <input type="checkbox"/> | 53 |
| Manutenção da habitação | <input type="checkbox"/> | 54 |
| Equipamento e infraestruturas sócias | <input type="checkbox"/> | 55 |
| Promoção e mediação interinstitucional | <input type="checkbox"/> | 56 |
| Outra: _____ | <input type="checkbox"/> | 57 |

Direitos Cívicos e Advocacia

- | | | |
|---|--------------------------|----|
| Campanhas de sensibilização e lobbying | <input type="checkbox"/> | 58 |
| Promoção de direitos cívicos | <input type="checkbox"/> | 59 |
| Promoção da solidariedade étnica | <input type="checkbox"/> | 60 |
| Educação cívica | <input type="checkbox"/> | 61 |
| Serviços jurídicos | <input type="checkbox"/> | 62 |
| Prevenção do crime e da segurança pública | <input type="checkbox"/> | 63 |
| Reabilitação de ex-reclusos | <input type="checkbox"/> | 64 |
| Apoio à vítima | <input type="checkbox"/> | 65 |
| Protecção do consumidor | <input type="checkbox"/> | 66 |
| Outra: _____ | <input type="checkbox"/> | 67 |

Filantropia e Voluntariado

- | | | |
|-------------------------------------|--------------------------|----|
| Actividades de atribuição de fundos | <input type="checkbox"/> | 68 |
| Promoção e apoio ao voluntariado | <input type="checkbox"/> | 69 |
| Actividades de angariação de fundos | <input type="checkbox"/> | 70 |
| Outra: _____ | <input type="checkbox"/> | 71 |

Actividades Internacionais

- | | | |
|---|--------------------------|----|
| Programas de intercâmbio cultural | <input type="checkbox"/> | 72 |
| Apoio e cooperação para o desenvolvimento | <input type="checkbox"/> | 73 |
| Ajuda Humanitária e de Emergência | <input type="checkbox"/> | 74 |
| Direitos humanos e paz internacional | <input type="checkbox"/> | 75 |
| Outra: _____ | <input type="checkbox"/> | 76 |

Religião

- | | | |
|------------------------|--------------------------|----|
| Actividades religiosas | <input type="checkbox"/> | 77 |
|------------------------|--------------------------|----|

Actividades económico-financeiras

- | | | |
|---------------------------|--------------------------|----|
| Seguros | <input type="checkbox"/> | 78 |
| Produtos financeiros | <input type="checkbox"/> | 79 |
| Micro-crédito | <input type="checkbox"/> | 80 |
| Acesso a crédito bancário | <input type="checkbox"/> | 81 |
| Outra: _____ | <input type="checkbox"/> | 82 |

Outra. Qual?

- | | | |
|-------|--------------------------|----|
| _____ | <input type="checkbox"/> | 83 |
| _____ | | |

ID9. Quais considera serem, desta lista, os grupos-alvo das actividades e produtos desenvolvidos pela organização?

Membros associados	<input type="checkbox"/>	1	Grupos de doentes	<input type="checkbox"/>	11
Idosos	<input type="checkbox"/>	2	Minorias étnicas	<input type="checkbox"/>	12
Crianças	<input type="checkbox"/>	3	Imigrantes	<input type="checkbox"/>	13
Adolescentes	<input type="checkbox"/>	4	Pessoas em situação de pobreza	<input type="checkbox"/>	14
Mulheres	<input type="checkbox"/>	5	Organizações e associações locais	<input type="checkbox"/>	15
Desempregados	<input type="checkbox"/>	6	Municípios	<input type="checkbox"/>	16
Reclusos	<input type="checkbox"/>	7	Outros movimentos sociais	<input type="checkbox"/>	17
Prostituídos	<input type="checkbox"/>	8	Pessoas portadoras de necessidades especiais	<input type="checkbox"/>	18
Toxicodependentes	<input type="checkbox"/>	9	Outro. Qual? _____	<input type="checkbox"/>	19
Estudantes	<input type="checkbox"/>	10			

ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO - EO

EO1. Gostava agora de lhe pedir para preencheremos uma tabela com alguns dados relativos à dimensão da organização.

TABELA 1

Vai ser recolhida mais tarde

☐ -1

TABELA 1 – QUESTÃO EO1 – Quantos trabalhadores tem a organização em cada uma destas categorias de trabalhadores

	EO1a. Sede				EO1b. Delegações nacionais				EO1c. Expatriados em delegações internacionais			
	Tempo integral (1)		Tempo parcial (2)		Tempo integral (1)		Tempo parcial (2)		Tempo integral (1)		Tempo parcial (2)	
	Masc. (a)	Fem (b)	Masc (a)	Fem (b)	Masc (a)	Fem (b)	Masc (a)	Fem (b)	Masc (a)	Fem (b)	Masc (a)	Fem (b)
1. Prestação de serviços por avença												
Curricular												
2. Estágio												
Profissional												
3. Contratos emprego-inserção												
4. Contrato a termo certo												
5. Contrato sem termo												
6. Recibo verde/trabalho independente												

EO2. Pedia-lhe agora que preenchêsemos esta outra tabela, do género da anterior, mas com dados relativos à categoria profissional dos trabalhadores da organização.

TABELA 2

Vai ser recolhida mais tarde

☐ -1

		Homens	Mulheres
Dirigentes estatutários	Nº	EO2a1.	EO2a2.
	Salário ilíquido médio	EO2a3.	EO2a4.
	Voluntários	EO2a3a.	EO2a4b.
Técnicos superiores com funções de chefia	Nº	EO2b1.	EO2b2.
	Salário ilíquido médio	EO2b3.	EO2b4.
Técnicos superiores sem funções de chefia	Nº	EO2c1.	EO2c2.
	Salário ilíquido médio	EO2c3.	EO2c4.
Pessoal qualificado operacional	Nº	EO2d1.	EO2d2.
	Salário ilíquido médio	EO2d3.	EO2d4.
Pessoal qualificado administrativo	Nº	EO2e1.	EO2e2.
	Salário ilíquido médio	EO2e3.	EO2e4.
Pessoal indiferenciado	Nº	EO2f1.	EO2f2.
	Salário ilíquido médio	EO2f3.	EO2f4.

EO3. Pensando, agora, mais especificamente nas pessoas que ocupam cargos de direcção na organização pedia-lhe que, para cada um, me dissesse qual a sua idade e actividade profissional principal.

						Sexo	
						M	F
EO3a	Cargo	<input type="text"/>	Idade	<input type="text"/>	Profissão	<input type="text"/>	<input type="text"/>
EO3b	Cargo	<input type="text"/>	Idade	<input type="text"/>	Profissão	<input type="text"/>	<input type="text"/>
EO3c	Cargo	<input type="text"/>	Idade	<input type="text"/>	Profissão	<input type="text"/>	<input type="text"/>
EO3d	Cargo	<input type="text"/>	Idade	<input type="text"/>	Profissão	<input type="text"/>	<input type="text"/>
EO3e	Cargo	<input type="text"/>	Idade	<input type="text"/>	Profissão	<input type="text"/>	<input type="text"/>
EO3f	Cargo	<input type="text"/>	Idade	<input type="text"/>	Profissão	<input type="text"/>	<input type="text"/>
EO3g	Cargo	<input type="text"/>	Idade	<input type="text"/>	Profissão	<input type="text"/>	<input type="text"/>

EO5. Ainda sobre as pessoas que fazem parte da direcção estatutária da organização, poderia dizer-me qual o seu grau de escolaridade?

Cargos	Básico (1)	Secundário (2)	Superior (3)	Pós-graduado (4)
EO5a.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
EO5b.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
EO5c.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
EO5d.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
EO5e.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
EO5f.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
EO5g.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

EO6. Quantos trabalhadores foram contratados no último ano? _____

Nenhum 0 Não sabe -1

EO7. Quantos trabalhadores saíram da organização no último ano? _____

Nenhum 0 Não sabe -1

MODELOS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL – GO

GO1. A organização define planos de acção, para além do plano de actividades anual? (Por planos de acção queremos dizer: o processo que envolve o planeamento, a execução, a monitorização e controle e a avaliação das actividades)

Sim 1 Não 2 **Passar para questão GO3**

GO1a. Qual o horizonte temporal desses planos?

Anual 1 Trienal 3
 Bianual 2 3 a 5 anos 4
 Outra: Qual? _____ 5

GO1b. Quem participa na sua elaboração?

Dirigentes estatutários 1 Administrativos 4 Voluntários 6
 Técnicos superiores (chefias) 2 Indiferenciados 5 Membros associados 7
 Técnicos superiores (não chefias) 2 Equipas de terreno/ 6 Outros. Quem? _____ 8
 Qualificados Operacionais 3 /grupos de projecto _____

GO1c. Existe algum documento próprio onde esses planos ficam registados?

Sim 1 Não 2

GO2. Vou ler-lhe um conjunto de palavras e gostava que escolhesse as 3 que considera que melhor caracterizam/definem os planos de acção da organização.

Cumprimento de objectivos a Replicação g
 Inovação b Comunicação de objectivos h

Matriz de orientação	<input type="checkbox"/>	c	Revisão de objectivos	<input type="checkbox"/>	i
Monitorização/acompanhamento	<input type="checkbox"/>	d	Sustentabilidade	<input type="checkbox"/>	j
Parcerias	<input type="checkbox"/>	e	Financiamento	<input type="checkbox"/>	k
Estratégia	<input type="checkbox"/>	f	Recursos humanos	<input type="checkbox"/>	l

GO2C. Nos planos de acção são definidos objectivos que se traduzem em indicadores quantitativos?

Nunca ☐ 1 Em parte ☐ 2 Sempre ☐ 3

GO3. A organização utiliza instrumentos de monitorização/avaliação dos planos de acção?

Sim ☐ 1 Não ☐ 2 **Passar para questão GO4**

GO3a. Se sim, quais são esses instrumentos? **Mostrar Cartão A2 com lista de opções.**

Auditorias internas	<input type="checkbox"/>	1	Relatórios de avaliação contratualizados	<input type="checkbox"/>	7
Relatórios anuais de actividades	<input type="checkbox"/>	2	Relatórios de sustentabilidade	<input type="checkbox"/>	8
Consulta aos utilizadores	<input type="checkbox"/>	3	Outros relatórios de avaliação	<input type="checkbox"/>	9
Análise custo-eficiência	<input type="checkbox"/>	4	Relatórios de monitorização	<input type="checkbox"/>	10
Relatório de contas	<input type="checkbox"/>	5	Inquéritos de satisfação	<input type="checkbox"/>	11
Relatórios intercalares contratualizados	<input type="checkbox"/>	6	Outro. Qual? _____	<input type="checkbox"/>	12

GO4. Pensando nos seus fornecedores e nos recursos que utilizam no desenvolvimento da actividade da organização, qual é a sua principal origem?

Município/Freguesia/Concelho ☐ 1 País ☐ 3
Distrito/Região ☐ 2 Estrangeiro ☐ 4

GO5. Das seguintes práticas identifique aquelas que se aplicam na sua organização/projectos.

GO5a. Utilização de lâmpadas de baixo consumo ☐

GO5b. Utilização de painéis solares ☐

GO5c. Utilização de mecanismos de redução de consumo de água ☐

GO5d. Separação de resíduos ☐

GO5e. Uso de transportes alternativos (bicicletas, automóveis com baixa emissão de CO2, automóveis híbridos e/ou a gás, estudo de trajectos, etc.) ☐

GO6. A sua organização reporta/presta contas, às partes interessadas, sobre o seu desempenho social, económico e ambiental?

Sim ☐ 1 Não ☐ 2 **Passar para questão GO8**

GO7. Quais são os mecanismos utilizados pela organização para reportar às partes interessadas os seus desempenhos social, económico e ambiental?

Social Audit Network (SAN)	<input type="checkbox"/>	1	Outro. Qual? _____	<input type="checkbox"/>	4
Global Reporting Initiative (GRI)	<input type="checkbox"/>	2	_____		
Relatórios de desempenho económico aos financiadores	<input type="checkbox"/>	3	_____		

GO8. Vou-lhe mostrar, agora, um quadro com uma lista de problemas que podem afectar as organizações. Dessa lista pedia-lhe que identificasse aqueles que considera afectarem a sua organização e a intensidade com que a afectam. (**Mostrar cartão B com lista**)

Não afecta	Afecta pouco	Afecta	Afecta gravemente	Não se aplica
1	2	3	4	-1

Problemas de Financiamento

- GO8a. Falta de doações individuais/empresariais
- GO8b. Falta de experiência na angariação de fundos
- GO8c. Incapacidade para gerar excedentes económicos
- GO8d. Excessiva dependência de financiamento estrangeiro
- GO8e. Pressão para gerar rendimento de actividades comerciais
- GO8f. Falta de contacto com potenciais fontes de financiamento
- GO8g. Falta de apoio financeiro do governo

Problemas com Recursos Humanos e de Gestão

- GO8h. Dificuldade em contratar pessoas competentes
- GO8i. Baixos salários e compensações
- GO8j. Profissionalização insuficiente do pessoal
- GO8k. Dificuldade em recrutar voluntários
- GO8l. Dificuldade em gerir voluntários
- GO8m. Dificuldade em encontrar instalações
- GO8n. Equipamento/instalações desadequadas
- GO8o. Falta de formação para os recursos humanos
- GO8p. Desmotivação dos recursos humanos
- GO8q. Conflitos internos entre recursos humanos
- GO8r. Ética e deontologia profissional

Políticas Governamentais e Legislação

- GO8s. Estatuto jurídico pouco claro
- GO8t. Mau enquadramento fiscal
- GO8u. Debilidade da política de mecenato
- GO8v. Existência de obstáculos à defesa de causas
- GO8w. Existência de obstáculos à afirmação como grupo de pressão
- GO8x. Desajustamento das políticas públicas
- GO8z. Legislação dispersa e incoerente

Outros

- GO8aa. Competição por parte de empresas lucrativas
- GO8bb. Falta de consciência pública
- GO8cc. Instabilidade política
- GO8dd. Atitudes hostis do público
- GO8ee. Ausência de parceiros válidos
- GO8ff. Outra. Qual?

GO9. Identifique, por favor, as 3 principais redes e as 3 principais parcerias, nacionais e internacionais, em que participou ou participa. Gostava que classificasse cada uma dessas redes e dessas parcerias quanto à intensidade das actividades que no seu âmbito são desenvolvidas.

	Nacional	Intensidade das actividades			
		Desactivada (0)	Pouco activa (1)	Activa (2)	Muito activa (3)
Rede	A.				
	B.				
	C.				
Parceria	D.				
	E.				
	F.				

	Internacional	Intensidade das actividades			
		Desactivada (0)	Pouco activa (1)	Activa (2)	Muito activa (3)
G.					
H.					
I.					
J.					
K.					
L.					

GO10. Gostava de lhe pedir, agora, que pensasse nos 3 projectos mais importantes que a organização desenvolve ou desenvolveu na sua área prioritária de intervenção nos 3 últimos anos. Tenho comigo uma tabela que gostaria que completássemos com alguma informação geral sobre cada um desses projectos.

TABELA 3

Vai ser recolhida mais tarde

☐ -1

Tabela 3. Informação geral sobre os 3 principais projectos que a organização desenvolve/desenvolveu na sua área prioritária de intervenção

	PRJ1. Nome do projecto 1	PRJ2. Nome do projecto 2	PRJ3. Nome do projecto 3
GO10a. Ano de início			
GO10b. Ano de fim			
GO10c. Duração em meses			
GO10d. População-alvo			

GO10e. Principal entidade financiadora			
GO10f. Montante total de financiamento (aproximado)			
GO10g. 3 principais instituições parceiras			
GO10h. Papel das instituições parceiras (ex: financiador, consultor, par com mesma função, etc.)			
GO10i. Área de intervenção do projecto			
GO10j. Quem é o coordenador? (ex: direcção; técnicos superiores)			
GO10k. O projecto tem algum meio de divulgação? Se sim, qual? (ex. Site; blog; plataforma virtual; etc.)			

GO11. Numa escala de 0 a 10, em que **0** significa nenhuma autonomia e **10** total autonomia, qual o grau de independência no processo de tomada de decisão técnica entre a direcção estatutária e o técnico superior/director do projecto/serviço? (**entregar cartão C**)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

GO12. Usando a mesma escala de 0 a 10, em que **0** significa nenhuma autonomia e **10** total autonomia em relação à direcção técnica, qual o grau de independência no processo de tomada de decisão pelos trabalhadores envolvidos na actividade/projecto?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

GO13. Vou ler-lhe, de seguida, uma lista de formas de coordenação e controle das actividades que as organizações usam. Gostaria que me dissesse quais destas são usadas pela sua organização.

- | | | | |
|---|----------------------------|--|----------------------------|
| Supervisão directa pelo técnico superior | <input type="checkbox"/> 1 | Verificação do cumprimento dos procedimentos e tarefas pelo técnico superior | <input type="checkbox"/> 4 |
| Definição de procedimentos pelo técnico superior e delegação de responsabilidades | <input type="checkbox"/> 2 | Avaliação de relatório de actividades | <input type="checkbox"/> 5 |
| Verificação do cumprimento de objectivos pelo técnico superior | <input type="checkbox"/> 3 | Delegação nos sujeitos envolvidos nas actividades | <input type="checkbox"/> 6 |
| | | Outra. Qual? _____ | <input type="checkbox"/> 7 |

GO14. A sua organização subcontrata algumas actividades relacionadas com a gestão da organização a entidades externas? Referimo-nos a actividades tais como contabilidade, gestão de recursos humanos, assistência jurídica, entre outras.

Sim ☐ 1 Não ☐ 2 **Passar para questão GO15**

GO14a. Se sim, que funções são subcontratadas? _____

GO15. «Uma equipa de trabalho é um conjunto distinto de duas ou mais pessoas que interagem dinâmica e interdependentemente, para atingirem um objectivo ou missão valiosos, e desempenhando funções específicas durante um período limitado.»

Tendo em conta o conceito de equipa anteriormente enunciado, pedimos-lhe que nos dê a sua opinião face às seguintes questões. Para tal, deverá utilizar a escala de pontos de 1 a 10, na qual o valor **1** representa um grau mínimo de concordância e o valor **10** significa um grau máximo de concordância. **(fornecer cartão D)**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

GO15a.	Na minha organização existem equipas de trabalho.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
GO15b.	A organização, como um todo, funciona como uma equipa.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
GO15c.	As equipas de trabalho possuem objectivos enunciados de forma clara	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
GO15d.	Os membros das equipas trabalham de forma interdependente (o trabalho de cada um depende dos contributos dos colegas)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
GO15e.	As pessoas que trabalham nas equipas possuem, em cada momento, papéis ou funções específicos	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

GO16. Assinale a importância que tem, para a sua organização, cada uma das seguintes capacidades para o exercício de uma liderança eficaz das equipas de trabalho ou da organização em geral. Use uma escala de 1 a 10 em que o valor **1** representa um grau mínimo de importância e o valor **10** significa um grau máximo de importância.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

GO16a.	Planeamento e fixação de objectivos	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
GO16b.	Organização e coordenação	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
GO16c.	Comando e decisão	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
GO16d.	Controlo	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
GO16e.	Delegação	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
GO16f.	Gestão de conflitos	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
GO16g.	Iniciativa	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
GO16h.	Criatividade	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
GO16i.	Espírito crítico	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
GO16j.	Formular metas quantificáveis	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

GO17. Da seguinte lista de características que vou ler, seleccione por favor as 3 que considera mais importantes na personalidade do líder de uma equipa de trabalho. **Mostrar cartão D1.**

- A. Autoconfiança
- B. Iniciativa
- C. Sociabilidade
- D. Persistência

- H. Originalidade
- I. Integridade
- J. Ascendência
- K. Tolerância ao stress

E. Estabilidade emocional ☐

F. Motivação para realizar ☐

G. Extroversão ☐

L. Elevada energia ☐

M. Esforço ☐

N. Outra. Qual? _____ ☐

GO18. A organização tem newsletter ou boletim informativo?

Sim ☐ 1 Não ☐ 2 **Passar para questão GO19**

GO18a. Se sim, em que suporte é editado?

Digital ☐ 1 Digital e impresso ☐ 3

Impresso ☐ 2

GO18b. A quem é distribuído?

Trabalhadores da organização ☐ 1 Parceiros ☐ 5

Membros associados ☐ 2 Outros. Quais? _____ ☐ 6

População em geral ☐ 3 _____

Financiadores ☐ 4 _____

GO19. Passando agora para outros meios de divulgação, nomeadamente os que usam as plataformas electrónicas, gostava que me dissesse se a sua organização tem:

GO19a. Site na Internet?

Sim ☐ 1 Não ☐ 2 **Passar para questão GO19b**

GO19a1. Se sim, qual o endereço? _____

GO19b. Blog?

Sim ☐ 1 Não ☐ 2 **Passar para questão GO19c**

GO19b1. Se sim, qual o endereço? _____

GO19c. Plataforma em redes sociais (Facebook; Twitter; outros)?

Sim ☐ 1 Não ☐ 2 **Passar para questão GO20**

GO19c1. Se sim, qual o endereço? _____

GO20. A organização mantém uma mailing list actualizada?

Sim ☐ 1 Não ☐ 2 **Passar para questão GO21**

GO20a. Quais são os usos mais frequentes da sua mailing list?

Divulgação de actividades	<input type="checkbox"/>	1	Mobilização de público-alvo	<input type="checkbox"/>	3
Contacto com utilizadores	<input type="checkbox"/>	2	Outras. Quais? _____	<input type="checkbox"/>	4

GO21. Para terminar estas questões sobre comunicação e relações entre instituições, gostava de lhe pedir que classificasse a intensidade das relações da sua organização com um conjunto de actores institucionais. Use uma escala de 1 a 10, onde **1** significa «intensidade mínima» e **10** «intensidade máxima» na relação.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
GO21a. Instituições da administração pública central	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GO21b. Instituições da administração pública regional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GO21c. Instituições da administração pública local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GO21d. Empresas do sector privado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GO21e. Instituições académicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GO21f. Outras organizações congéneres (que actuam no mesmo domínio)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GO21g. Outras organizações do 3º sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GO21h. Meios de comunicação social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS – RH

RH1. Quem, na organização, é responsável pela gestão de recursos humanos?

Direcção estatutária	<input type="checkbox"/>	1	Não é uma responsabilidade	<input type="checkbox"/>	4
Técnico superior	<input type="checkbox"/>	2	claramente definida		
Gestor de Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>	3	Outro. Quem? _____	<input type="checkbox"/>	5

RH2. A sua organização recruta recursos humanos residentes na sua área de intervenção (**tendo em conta os projectos em curso**)?

Sim ☐ 1 Não ☐ 2 **Passar para questão RH3**

RH2a. Se sim, quantos no último ano? _____

RH3. Vou ler, agora, uma lista de competências que podem ser valorizadas ou não no momento da selecção de um novo trabalhador para a organização. Pedia-lhe que, para cada grupo funcional, escolhesse as 3 competências que são mais valorizadas na sua organização no momento da selecção de um novo trabalhador. (**entregar cartão F**)

	Técnicos superiores	Profissionais qualificados
a. Capacidade de interpretação e raciocínio	<input type="text"/>	<input type="text"/>
b. Capacidade de comunicação	<input type="text"/>	<input type="text"/>
c. Capacidade de coordenação	<input type="text"/>	<input type="text"/>
d. Capacidade de trabalhar em equipa	<input type="text"/>	<input type="text"/>
e. Capacidade de resolver problemas	<input type="text"/>	<input type="text"/>
f. Capacidade de trabalhar com autonomia e de desenvolver iniciativas	<input type="text"/>	<input type="text"/>
g. Capacidade de organização e planeamento	<input type="text"/>	<input type="text"/>
h. Capacidade de decisão	<input type="text"/>	<input type="text"/>
i. Capacidade de obediência e disciplina	<input type="text"/>	<input type="text"/>
j. Capacidade de criticar, reflectir e aprender	<input type="text"/>	<input type="text"/>
k. Capacidade técnica no domínio da especialidade	<input type="text"/>	<input type="text"/>
l. Competências pessoais e relacionais	<input type="text"/>	<input type="text"/>
m. Experiência profissional prévia	<input type="text"/>	<input type="text"/>
n. Outra. Qual? _____	<input type="text"/>	<input type="text"/>

RH4. A organização dispõe de alguma das seguintes ferramentas de gestão de recursos humanos

	RH5b. Técnicos superiores	RH5c. Profissionais qualificados	RH5d. Indiferenciados
Análise e descrição de funções	<input type="text"/> 1	<input type="text"/> 1	<input type="text"/> 1
Avaliação de desempenho	<input type="text"/> 2	<input type="text"/> 2	<input type="text"/> 2
Reunião de confronto sobre a avaliação do desempenho	<input type="text"/> 3	<input type="text"/> 3	<input type="text"/> 3

Definição de plano de desenvolvimento profissional	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
Diagnóstico de necessidades de formação	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
Procedimentos de recrutamento e selecção	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 6
Plano de integração e acompanhamento na org.	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 7
Plano de formação	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 8
Reuniões periódicas de balanço e troca de informação	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 9
Gestão de carreiras	<input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> 10
Desvinculação/ Gestão de saídas	<input type="checkbox"/> 11	<input type="checkbox"/> 11	<input type="checkbox"/> 11

RH5. Na tabela salarial usada na sua organização para a remuneração dos diferentes grupos funcionais, tomam como referência algum instrumento de regulação colectiva?

Sim ☐ 1 Não ☐ 2 **Passar para questão RH6**

RH5a. Direcção estatutária (não voluntária) _____

RH5b. Técnicos superiores com papel de chefia _____

RH5c. Técnicos superiores sem papel de chefia _____

RH5d. Operacionais _____

RH5e. Administrativos _____

RH5f. Indiferenciados _____

RH6. Na sua organização existe algum tipo de remuneração para além da definida na tabela salarial (por exemplo: seguros de saúde, poupança reforma, telemóvel para uso pessoal, carro da organização, prémios de desempenho individual, de grupo ou da organização, dias de férias, etc.)?

Sim ☐ 1 Não ☐ 2 **Passar para questão GF1**

RH6a. Se sim, qual ou quais? _____

FINANCIAMENTOS E GESTÃO FINANCEIRA – GF

GF1. Quais foram, no último ano, as duas principais fontes de financiamento do funcionamento da organização? (**escolher apenas duas, as principais**)

Subvenções do Estado	<input type="checkbox"/>	1	Campanhas de angariação de fundos	<input type="checkbox"/>	7
Fornecimento de produtos ou serviços no mercado	<input type="checkbox"/>	2	Financiamentos europeus	<input type="checkbox"/>	8
Quotas e donativos de associados	<input type="checkbox"/>	3	Agências internacionais de cooperação	<input type="checkbox"/>	9
Rendimentos de património da organização	<input type="checkbox"/>	4	Financiamentos de fundações e institutos	<input type="checkbox"/>	10
Donativos de empresas	<input type="checkbox"/>	5	Subvenções municipais	<input type="checkbox"/>	11
Donativos de particulares	<input type="checkbox"/>	6	Outro. Qual? _____	<input type="checkbox"/>	12

Se em GF1 **não assinalou** «Fornecimento de produtos ou serviços no mercado» passar para **questão GF2**.

GF1a. **Apenas para os que responderam na anterior «Fornecimento de produtos ou serviços no mercado»**. Diga-me, por favor, quais as vias de comercialização desses produtos ou serviços.

Através de comércio local tradicional	<input type="checkbox"/>	1	Grandes retalhistas (hipermercados e	<input type="checkbox"/>	4
Loja ou canal físico próprio	<input type="checkbox"/>	2	cadeias nacionais de supermercados)	<input type="checkbox"/>	
Internet	<input type="checkbox"/>	3	Outra. Qual? _____	<input type="checkbox"/>	5

GF1b. Qual o destino dos benefícios económicos resultantes da comercialização de tais produtos e serviços?

Reinvestimento total na organização	<input type="checkbox"/>	1	Outra. Qual? _____	<input type="checkbox"/>	3
Reinvestimentos na organização mediante afectação a reservas	<input type="checkbox"/>	2	_____		

GF2. Vou-lhe pedir agora uma opinião: pensando nos agentes que têm obrigação de apoiar financeiramente organizações como a sua, coloque por ordem de obrigação. Atribua **1** ao que tem obrigação em 1º lugar, **2** ao segundo, **3** ao terceiro e **4** ao que tem menor obrigação.

GF2a. Estado	<input type="checkbox"/>
GF2b. Sociedade Civil	<input type="checkbox"/>
GF2c. Empresas e sector privado	<input type="checkbox"/>
GF2d. A própria organização tem que garantir a sua sustentabilidade	<input type="checkbox"/>

ENSINO E FORMAÇÃO PARA O EMPREENDEDORISMO SOCIAL – FE

FE1. Tem relações com instituições de ensino e/ou formação que ministrem cursos ou disciplinas orientados para o empreendedorismo social/economia social/terceiro sector?

Sim ☐ 1 Não ☐ 2 **Passar para questão PE1**

FE1a. Se sim, que tipo de contacto tem com essas instituições (**pode escolher mais do que uma**)

Nenhum contacto	<input type="checkbox"/>	1	Protocolo de colaboração de estágios	<input type="checkbox"/>	3
Esporadicamente para contratar alguém	<input type="checkbox"/>	2	Outro. Qual? _____	<input type="checkbox"/>	4

FE2. Já teve estudantes dessas instituições em estágios na organização?

Sim ☐ 1 Não ☐ 2

FE3. Alguma vez recrutou profissionais dessas instituições para a organização?

Sim ☐ 1 Não ☐ 2

CERTIFICAÇÃO E QUALIDADE – C

CQ1. A organização tem alguma certificação de produtos/actividades desenvolvidos?

Sim ☐ 1 Não ☐ 2 **Passar para CQ2**

CQ1a. Se sim, qual é?

ISO 9001 (Qualidade)	<input type="checkbox"/>	1	NP 4397:2000 (Higiene e Segurança)	<input type="checkbox"/>	5
ISO 26000 (RSE)	<input type="checkbox"/>	2	OHSAS 18001 (GRH)	<input type="checkbox"/>	6
SA8000 (Social Accounting)	<input type="checkbox"/>	3	NP 4427:2004 (Segurança, Higiene e	<input type="checkbox"/>	7
ISO 14001 (Ambiente)	<input type="checkbox"/>	4	Saúde no Trabalho)		
	<input type="checkbox"/>		Outra. Qual? _____	<input type="checkbox"/>	8

CQ2. A organização tem neste momento em curso algum plano específico para obtenção de certificação?

Sim ☐ 1 Não ☐ 2 **Passar para CQ3**

CQ2. Se sim, qual é?

ISO 9001	<input type="checkbox"/>	1	NP 4397:2000	<input type="checkbox"/>	5
ISO 26000	<input type="checkbox"/>	2	OHSAS 18001	<input type="checkbox"/>	6
SA8000	<input type="checkbox"/>	3	NP 4427:2004	<input type="checkbox"/>	7
ISO 14001	<input type="checkbox"/>	4	Outra: Qual? _____	<input type="checkbox"/>	8

CQ3. A organização aderiu a normas e princípios acordados internacionalmente e/ou a códigos de conduta?

Sim ☐ 1 Não ☐ 2 **Passar para VL1**

CQ3a. Se sim, qual?

Declaração Universal dos Direitos do Homem	<input type="checkbox"/>	1	Declaração do Rio sobre Protecção Ambiental e	<input type="checkbox"/>	6
Princípios do Pacto Global	<input type="checkbox"/>	2	Desenvolvimento		
Declaração da OIT sobre os Princípios e Direitos	<input type="checkbox"/>	3	Convenção sobre os Direitos da Criança	<input type="checkbox"/>	7
Fundamentais no Trabalho			Declaração de Viena e Programa de Acção	<input type="checkbox"/>	8
Objectivos de Desenvolvimento do Milénio	<input type="checkbox"/>	4	Outro. Qual? _____	<input type="checkbox"/>	9
INGO (International Non Governmental	<input type="checkbox"/>	5			
Organizations Accountability Charter)					

VOLUNTARIADO – VL

VL1. Assim sendo, a sua organização tem voluntários?

Sim ☐ 1 Não ☐ 2 **Passar para VL10**

VL2. À semelhança do que lhe pedi para o pessoal remunerado, gostava que preenchessemos uma tabela com alguma informação sobre a dimensão do voluntariado na sua organização

TABELA 4

Vai ser recolhida mais tarde

☐ -1

	Sede (1)	Delegações nacionais (2)	Expatriados em delegações internacionais (3)
VL2a. Nº total de voluntários			
VL2b. Nº de voluntários por intensidade de voluntariado			
(1) < 10 horas/mês			
(2) 10 a 19 horas/mês			
(3) 20 a 29 horas/mês			
(4) > 30 horas mês			
VL2c. Nº de voluntários por género			
(1) Homens			
(2) Mulheres			

VL3a. Sabe-me dizer qual a idade do voluntário mais jovem? _____ anos.

VL3b. E a idade do voluntário mais velho? _____ anos.

VL4. Pensando, agora, nas habilitações literárias dos voluntários, pode-me dizer quantos têm:

VL4a: O 9º ano ou menos _____

VL4b. Do 9º ao 12º ano _____

VL4c: O ensino superior _____

VL5. A organização possui um plano de voluntariado?

Sim ☐ 1 Não ☐ 2 **Passar para VL6**

VL5a. Da seguinte lista de actividades de um plano de voluntariado diga-me, por favor, quais as que são postas em prática na sua organização?

	Sim (1)	Não (2)
VL5a1. Avaliação de desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VL5a2. Reunião de confronto sobre a avaliação do desempenho e definição de plano de desenvolvimento profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VL5a3. Diagnóstico de necessidades de formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VL5a4. Procedimentos de recrutamento e selecção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VL5a5. Plano de integração e acompanhamento na organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VL5a6. Plano de formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VL5a7. Reuniões periódicas de balanço e troca de informação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VL5a8. Reconhecimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VL5a9. Motivação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VL5a10. Desvinculação/ Gestão de saídas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

VL5b. Quais são os membros da organização que estão directamente envolvidos na definição do plano de voluntariado?

Direcção estatutária	<input type="checkbox"/> 1	Toda a organização	<input type="checkbox"/> 6
Técnicos superiores com chefia	<input type="checkbox"/> 2	Todos os membros da equipa onde o	<input type="checkbox"/> 7
Técnicos superiores sem chefia	<input type="checkbox"/> 3	voluntário se insere	
Operacionais	<input type="checkbox"/> 4	Outros. Quem? _____	<input type="checkbox"/> 8
Outros voluntários	<input type="checkbox"/> 5	_____	

VL6. Para cada uma das áreas de trabalho que vou ler, diga-me por favor se há ou não participação de voluntários na sua organização?

	SIM (1)	NÃO (2)
VL6a. Definição de projectos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VL6b. Tarefas administrativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VL6c. Tomada de decisões estratégicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VL6d. Funções de coordenação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VL6e. Tarefas de logística	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VL6f. Actividades técnicas específicas da função para a qual o voluntário é admitido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VL6g. Outra. Qual? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

VL7. Qual das seguintes situações melhor descreve a principal forma como a organização recruta voluntários? (**escolher apenas uma**)

- | | | |
|--|--------------------------|---|
| São as pessoas que nos procuram por sua iniciativa e se decidem associar às nossas actividades | <input type="checkbox"/> | 1 |
| O passar de palavra entre pessoas que já são voluntários e seus conhecidos é a maneira mais eficaz para termos novos voluntários | <input type="checkbox"/> | 2 |
| São organizadas campanhas especificamente concebidas para angariar novos voluntários | <input type="checkbox"/> | 3 |
| Mantemos anúncios publicitários em jornais, revistas e outros meios de divulgação para dar a conhecer a organização e atrair novos voluntários | <input type="checkbox"/> | 4 |
| Recurso a bolsas de voluntariado através de parcerias com organizações que recrutam voluntários | <input type="checkbox"/> | 5 |

VL8. Pensando na experiência da sua organização com os voluntários, diga se as seguintes afirmações são verdadeiras ou falsas.

- | | V
(1) | F
(2) |
|---|--------------------------|--------------------------|
| VL8a. Há uma elevada rotação de voluntários porque os interesses e as necessidades das pessoas mudam | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| VL8b. A direcção da organização por vezes tem dificuldade em conciliar os interesses dos voluntários com os interesses da organização | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| VL8c. O trabalho dos voluntários é essencial para a existência da organização | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| VL8d. Por vezes os voluntários parecem mais empenhados em realizar os seus anseios e esquecem os objectivos da organização | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| VL8e. Os voluntários são mais importantes para a organização do que o pessoal remunerado | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| VL8f. Como são voluntários é difícil à direcção impor-lhes as suas directivas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| VL8g. Por vezes existem conflitos entre voluntários e os profissionais remunerados quanto às orientações a seguir | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| VL8h. É fundamental garantir que a organização satisfaz as motivações individuais dos voluntários | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| VL8i. Sem os voluntários a organização não existiria | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| VL8j. Os voluntários desempenham funções de apoio aos técnicos remunerados sob a sua orientação | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

VL9. Quais são os elementos mais valorizados no processo de selecção de voluntários?

- | | | | | | |
|---|--------------------------|---|---|--------------------------|----|
| Capacidade de trabalho em equipa | <input type="checkbox"/> | 1 | Experiência profissional | <input type="checkbox"/> | 7 |
| Formação de base | <input type="checkbox"/> | 2 | Competências técnicas no domínio de especialidade | <input type="checkbox"/> | 8 |
| Disponibilidade horária | <input type="checkbox"/> | 3 | Compromisso institucional | <input type="checkbox"/> | 9 |
| Compromisso com os Direitos Humanos e a Luta contra a Pobreza | <input type="checkbox"/> | 4 | Capacidade de liderança | <input type="checkbox"/> | 10 |
| Capacidade de trabalhar com autonomia e desenvolver iniciativas | <input type="checkbox"/> | 5 | Atitude pró-activa e capacidade de resolução de problemas | <input type="checkbox"/> | 11 |
| Flexibilidade e capacidade de adaptação | <input type="checkbox"/> | 6 | Capacidade de comunicação | <input type="checkbox"/> | 12 |
| | | | Outra. Qual? _____ | <input type="checkbox"/> | 13 |

Passar para RI1.

VL10. Qual é a principal razão porque não tem voluntários (**escolher apenas uma**)

- | | | | | | |
|--|--------------------------|---|--|--------------------------|---|
| A organização não é atractiva para o voluntariado | <input type="checkbox"/> | 1 | Os candidatos têm apresentado um perfil | <input type="checkbox"/> | 7 |
| Preferem trabalhar com técnicos remunerados | <input type="checkbox"/> | 2 | desadequado às necessidades da organização | <input type="checkbox"/> | 8 |
| Não têm meios para divulgar a organização | <input type="checkbox"/> | 3 | A organização não tem disponibilidade para | <input type="checkbox"/> | 9 |
| O voluntariado não garante estabilidade de RH | <input type="checkbox"/> | 4 | definir um plano de voluntariado | | |
| A organização não tem tradição de voluntariado | <input type="checkbox"/> | 5 | Outra. Qual? _____ | | |
| Difícil articulação entre voluntários e restantes membros da organização | <input type="checkbox"/> | 6 | _____ | | |

Inquérito terminou.

RECONHECIMENTO DE OUTRAS INSTITUIÇÕES – RI

RI1. Pode indicar-me, por favor, uma organização e uma pessoa de referência na área de intervenção da sua organização?

CARACTERIZAÇÃO DO INQUIRIDO – CI

CI1. Sexo:

Masculino ☐ 1 Feminino ☐ 2

CI2. Idade _____

CI3. Cargo que ocupa na organização: _____

CI4. Grau de escolaridade (completo):

Básico	<input type="checkbox"/>	1	Superior (bacharelato ou licenciatura)	<input type="checkbox"/>	3
secundário	<input type="checkbox"/>	2	Pós-graduado	<input type="checkbox"/>	4

CI5. Há quantos anos (aproximadamente) está nesta organização? _____

OBS.

Chegamos ao fim do nosso inquérito e quero agradecer-lhe a sua amabilidade e a disponibilidade que teve em colaborar com o nosso projecto de investigação.

DATA PARA RECOLHA DAS TABELAS

Queria, para terminar, perguntar-lhe se tem alguma observação, algo a acrescentar que ache relevante?

Gostava também de lhe pedir se nos disponibilizava alguns documentos relativos à organização. São documentos que seria importante ter para enriquecer o nosso projecto. Serão todos analisados de forma anonimizada e mantidos em reserva:

1. Relatório de actividades (o último disponível)
2. Plano de actividades anual (o último disponível)
3. Organigrama
4. Tabela salarial

Confirmar recolha destes documentos na data de recolha das tabelas ou, se não houver tabelas a recolher, acordar data:

REGISTO DO INQUÉRITO

DATA: ____ / ____ / 2011

HORA DE INÍCIO: _____ **HORA DE FINALIZAÇÃO:** _____

OBSERVAÇÕES SOBRE O PROCESSO DE INQUIRição:

REGISTE, AQUI, TUDO O QUE LHE PARECER RELEVANTE PARA CONTEXTUALIZAR OS DADOS QUE OBTIVE COM O INQUÉRITO.

Anexo 5 – Quadro de sistematização das ONGD selecionadas para inquirição

Código ID	Registo IPAD	Associada Plataforma Portuguesa ONGD	Cofinanciamento IPAD						Cotação projetos Bolsa Valores Sociais
			Linha cofinanciamento projetos de cooperação para o desenvolvimento			Linha cofinanciamento projetos de educação para o desenvolvimento			
			2008	2009	2010	2008	2009	2010	
O1	√	√			√	√		√	
O2	√		√	√	√				
O3	√	√							
O4	√		√	√					
O5	√	√	√	√	√	√			
O6	√	√		√	√		√	√	
O7	√	√					√		
O8	√	√	√	√	√	√			
O9	√	√			√	√	√	√	
O10	√		√	√					
O11	√	√							
O12	√	√	√	√	√	√		√	
O13	√	√	√	√	√	√	√	√	
O14	√	√	√	√	√				
O15	√					√	√		
O16	√	√		√	√				
O17	√	√							√
O18	√	√					√	√	√
O19	√	√			√				
O20	√	√							
O21	√	√	√						
O22	√	√	√	√	√				
O23	√	√	√	√	√		√		

Anexo 6 – Inquérito SCALERS

IDENTIFICAÇÃO DO INQUIRIDO

Idade:

Designação da Organização:

Cargo na Organização:

Tempo no Cargo:

Data:

QUESTIONÁRIO

Pensando nos últimos três anos de atuação da sua organização, por favor indique se concorda fortemente (5) ou discorda (1) de cada uma das seguintes afirmações, assumindo que cada afirmação começa com a seguinte frase:

Comparativamente a outras organizações que trabalham para resolver problemas sociais semelhantes como a nossa organização...

Incremento do impacto Social	1. . . . nós temos feito um progresso significativo na redução do problema.	1	2	3	4	5	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	2. . . . nós temos potenciado as nossas capacidades para dar resposta ao problema.	1	2	3	4	5	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	3. . . . nós temos expandido substancialmente o número de indivíduos que servimos.	1	2	3	4	5	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	4. . . . nós temos aumentado substancialmente a área geográfica que servimos.	1	2	3	4	5	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Recursos humanos	1. . . . nós temos sido eficazes a alcançar as nossas necessidades laborais com pessoas que têm as competências necessárias.	1	2	3	4	5	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	2. . . . nós temos um conjunto alargado de voluntários capazes e disponíveis para nos ajudarem a alcançar as nossas necessidades laborais.	1	2	3	4	5	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	3. . . . nós temos indivíduos em posições de gestão que têm a competência para expandir a nossa organização, programa ou princípios.	1	2	3	4	5	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Comunicação	1. . . . nós temos sido eficazes a comunicar o que fazemos a constituintes e <i>stakeholders</i> -chave.	1	2	3	4	5
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. . . . nós temos tido sucesso a informar os indivíduos que procuramos servir sobre o valor do nosso programa para eles.		1	2	3	4	5	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	3. . . . nós temos tido sucesso a informar doadores e financiadores sobre o valor do que fazemos.	1	2	3	4	5	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Parcerias/ Relações de aliança	1. . . . nós temos criado parcerias com outras organizações que têm representado situações de ganho mútuo (<i>win-win</i>). 2. . . . nós raramente tentamos atuar isoladamente quando seguimos novas iniciativas. 3. . . . nós temos alcançado mais através da ação conjunta com outras organizações do que seria conseguido atuando isoladamente.	<div>1 2 3 4 5</div> <div><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></div> <div>1 2 3 4 5</div> <div><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></div> <div>1 2 3 4 5</div> <div><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></div>
<i>Lobbying</i>	1. . . . nós temos tido sucesso a conseguir apoio financeiro das agências estatais e oficiais para os nossos esforços. 2. . . . nós temos tido sucesso a conseguir que as agências governamentais e oficiais criem leis, regras e regulamentos para apoiar os nossos esforços. 3. . . . nós temos conseguido conduzir a nossa causa a uma posição cimeira na agenda pública.	<div>1 2 3 4 5</div> <div><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></div> <div>1 2 3 4 5</div> <div><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></div> <div>1 2 3 4 5</div> <div><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></div>
Geração de excedentes económicos	1. . . . nós temos gerado uma forte corrente de excedentes económicos proveniente dos produtos e serviços que vendemos por um preço. 2. . . . nós temos fidelizado doadores e financiadores que têm representado grandes fontes de excedentes económicos para a nossa organização. 3. . . . nós temos encontrado formas de financiar as nossas atividades que nos mantêm sustentáveis.	<div>1 2 3 4 5</div> <div><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></div> <div>1 2 3 4 5</div> <div><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></div> <div>1 2 3 4 5</div> <div><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></div>
Replicação	1. . . . nós temos um ‘pacote’ ou ‘sistema’ que pode funcionar eficazmente em múltiplas localizações ou situações. 2. . . . nós consideramos ser fácil replicar os nossos programas 3. . . . nós temos tido sucesso a controlar e coordenar os nossos programas em múltiplas localizações.	<div>1 2 3 4 5</div> <div><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></div> <div>1 2 3 4 5</div> <div><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></div> <div>1 2 3 4 5</div> <div><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></div>
Estimulação das forças de mercado	1. . . . nós temos conseguido demonstrar que as empresas podem ter lucro através do apoio às nossas iniciativas. 2. . . . nós temos conseguido demonstrar que os consumidores podem poupar dinheiro através do uso dos nossos produtos e serviços. 3. . . . nós temos conseguido confiar nas forças do mercado para ajudar a resolver problemas sociais.	<div>1 2 3 4 5</div> <div><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></div> <div>1 2 3 4 5</div> <div><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></div> <div>1 2 3 4 5</div> <div><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></div>

Fonte: Autora, adaptado de Bloom & Smith, 2010.

Anexo 7 – Carta enviada às organizações com a proposta de trabalho

ASSUNTO: Participação como Estudo de Caso - Tese de Doutoramento

Porto, 19 de outubro de 2012

Exmo(a). Sr(a). Presidente,

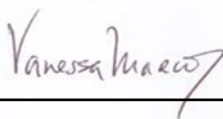
Apresentando os nossos melhores cumprimentos, vimos por este meio aferir do V/ interesse em prosseguir a colaboração com a tese de Doutoramento sobre a profissionalização das ONGD portuguesas, ancorada no projeto de investigação subordinado à temática do “Empreendedorismo Social em Portugal: as políticas, as organizações e as práticas de educação/formação (PTDC/CS-SOC/100186/2008)”. O projeto referenciado contou, numa primeira fase, com a colaboração da V/ organização, a partir da resposta a um inquérito por questionário realizado a xx de julho de 2011 pela investigadora Vanessa Marcos, e relativamente ao qual reiteramos o nosso agradecimento, salientando a importância do V/ contributo.

Atendendo a definição de critérios específicos, selecionou-se a V/ organização para analisar em profundidade, numa segunda etapa, através de estudos de caso. Os objetivos específicos da proposta de trabalho e as condições de exequibilidade seguem num documento em anexo.

A abordagem do estudo, garante a **confidencialidade** de todas as informações disponibilizadas, bem como o **absoluto sigilo** no que concerne a todos os elementos relativos à identificação da organização. Para o efeito, será assinado um protocolo de cooperação com garantias para as partes envolvidas.

Antecipadamente grata pela atenção que se dignem dispensar, ficamos ao V/ dispôr para qualquer informação adicional que seja considerada necessária.

Com os melhores cumprimentos,



Vanessa Marcos

Doutoranda em Sociologia – Faculdade de Letras da Universidade do Porto

Bolseira da Fundação para a Ciência e Tecnologia

Investigadora do Instituto de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto

Investigadora do Projeto - *Empreendedorismo Social em Portugal: as políticas, as organizações e as práticas de educação/formação* (PTDC/CS-SOC/100186/2008)

Tlm: 96 444 17 51

E-mail: vanessa.c.marcos@gmail.com

PROPOSTA DE TRABALHO

O plano de operacionalização dos estudos de caso orienta-se para a análise de três dimensões, sendo que os respetivos procedimentos de recolha de informação implicarão alguma disponibilidade para partilharem as V/ experiências num espaço temporal relativamente curto. Decorrerá preferencialmente durante o mês de novembro do ano 2012, dentro das datas e horário que considerarem mais oportunos.

A. Dimensões analíticas

Dimensão 1 – Modelos de organização e de gestão

- Compreender de que forma se estruturam as organizações do terceiro setor em Portugal e como gerem as suas atividades e os seus recursos materiais e humanos;
- Analisar o papel dos dirigentes e a sua centralidade na configuração das organizações.

Dimensão 2 – Modelos de intervenção

- Analisar a atuação das organizações no território face às suas populações-alvo, atendendo em particular ao seu papel de agentes de inovação sociais num contexto de vulnerabilidade acrescido.

Dimensão 3 – Culturas organizacionais

- Analisar o tipo de cultura organizacional e de identidade setorial, enfatizando as especificidades inerentes ao trabalho no seu interior e à história de cada organização.

B. Procedimentos de recolha de informação

- i) Realização de entrevista individual à presidente da organização;
- ii) Realização de entrevistas individuais a outros membros da direcção da organização;
- iii) Realização de entrevistas coletivas com voluntários;
- iv) Facultação ou consulta de documentos no âmbito das dimensões analíticas mencionadas;
- v) Acompanhamento de uma atividade da organização no território, enquadrada na execução de um projeto.

Anexo 8 – Guiões das entrevistas individuais

1. Guiões entrevistas individuais SAM

Guião entrevista individual - Presidente SAM

1. Conceção de empreendedorismo social e do papel da organização

- 1.1. Qual é a missão da sua organização?
- 1.2. Qual o papel da sua organização no modelo económico/social vigente em Portugal?
- 1.3. Qual a importância que considera que a sua organização tem no desenvolvimento da região/zona onde está inserida?
- 1.4. Em que é que a sua organização se distingue de organizações similares?
- 1.5. Se lhe pedisse para me dar uma definição de empreendedorismo social, quais as palavras-chaves que destacava? Considera que a sua organização se pode incluir neste conceito?

2. Estrutura de governação e modelos de liderança

- 2.1. Como surgiu a Vossa organização?
- 2.2. Há um conjunto de valores que orientam a Vossa organização. Quais são?
- 2.3. Em que medida o V/ trabalho traduz e contribui para a realização dos mesmos?
- 2.4. Qual é o seu percurso na organização?
- 2.5. O que significa desempenhar o seu cargo nesta organização? Como gere e lidera a organização?
- 2.6. Como perspetiva o seu papel no interior da organização no futuro próximo?
- 2.7. Como se processa a comunicação no interior da organização? Onde se reúnem? Qual é a periodicidade das reuniões da direção?
- 2.8. Como funciona a estrutura de trabalho na SAM? Pensando numa atividade ou projeto concreto, como se coordena o trabalho?
- 2.9. Costuma haver dificuldades em conseguir organizar uma direção quando há eleições? Costumam existir listas diferentes?
- 2.10. Tem muitos associados? Participam na gestão da organização? Em que atividades participam?
- 2.11. A organização possui uma política de privacidade de dados referentes aos *stakeholders*?

2.12. A organização definiu internamente alguma declaração de princípios ou de missão/códigos de conduta considerados importantes para o desempenho económico, ambiental e social?

3. Modalidades de financiamento

3.1. Quais as principais fontes de financiamento da sua organização?

3.2. A organização recebe contribuições/apoio financeiro do Estado nos contextos geográficos onde atua?

3.3. A SAM define processos de angariação de fundos?

3.4. A SAM define processos e mecanismos de fidelização de financiadores?

3.5. Como perspetiva o financiamento da organização no futuro próximo?

3.6. A SAM tem benefícios financeiros por ser detentora do estatuto jurídico de ONGD?

3.7. Considera que o facto de receber apoios públicos compromete a sua autonomia ao nível de objetivos e atividades?

4. Gestão estratégica

4.1. Porque é que a SAM não define planos estratégicos?

4.2. A organização define processos e/ou mecanismos para a identificação e seleção dos *stakeholders* a serem envolvidos pela organização?

4.3. A organização operacionaliza técnicas para envolver os *stakeholders*? Qual é a frequência e que tipo de envolvimento é operacionalizado, atendendo os diversos *stakeholders*?

4.4. A SAM define processos voluntários para identificar certificação a obter? Porquê?

4.5. A sua organização têm uma política e/ou práticas de preferência por fornecedores locais (da área de intervenção)? Que fatores influenciam a possibilidade de optar por fornecedores locais?

5. Gestão de recursos humanos

5.1. Porque é que a sua organização não tem recursos humanos assalariados?

5.2. A sua organização detém procedimentos para contratação de RH local (da área geográfica de intervenção)? Que cargos ocupam na organização?

5.3. Qual é o papel dos voluntários na sua organização?

5.4. Porque é que a sua organização não se faz uma gestão do voluntario?

6. Prestação de contas

- 6.1. Existe uma política de prestação de contas aos diversos *stakeholders*?
- 6.2. Que instrumentos de prestação de contas são operacionalizados pela sua organização?

7. Redes e parcerias

- 7.1. Qual é o papel das redes e parcerias na sua organização? Em que se materializam?
- 7.2. São promotores/líder de alguma rede ou parceria? Qual (is)? Porquê?
- 7.3. A SAM tem alguma participação significativa em associações ou é membro em redes e estabelece parcerias, em que: i) Detém posições nos órgãos de governação; ii) Participa em projetos e comissões; iii) Contribui com financiamentos substanciais, que ultrapassam as obrigações normais dos participantes; iv) Encara a participação como estratégica?
- 7.4. Genericamente, quais as parcerias mais significativas que estabelece? Como é que a SAM identificou estas entidades/potenciais parceiros?
- 7.5. Qual a relação com as autarquias? E com empresas, escolas, universidades, media? Como as avalia? Se não tem porquê?
- 7.6. Porque é que a sua organização não integra a Plataforma Portuguesa das ONGD, enquanto representante institucional das ONGD?

8. Comunicação externa

- 8.1. Qual é o papel da comunicação externa para organização?
- 8.2. Que ferramentas de comunicação externa são operacionalizadas? A sua organização define planos de comunicação externa e de acordo com os seus diversos *stakeholders*?
- 8.3. Porque não têm os instrumentos de prestação de contas disponíveis no site da organização?

9. Potencial de intervenção com impacto

- 9.1. Considerando a região onde atua quais lhe parecem as principais necessidades e problemas?
- 9.2. Quais são as prioridades de intervenção da sua organização? Porque tem essas prioridades? Quem e como as identificou?
- 9.3. Quais são os principais públicos a que se dirige a sua organização? Porquê?
- 9.4. Qual a participação desses públicos nas decisões? Existem mecanismos formais de participação?
- 9.5. Como caracteriza a metodologia de intervenção da sua organização?

9.6. A sua organização articula-se com outros atores de modo a evitar a duplicação de esforços e a promover o desenvolvimento conjunto de atividades?

9.7. Quais os resultados e quais são os impactos da atuação levada a cabo pela sua organização? (públicos-alvo, comunidades onde atua, nas economias locais, etc.)?

9.8. Quais são os critérios de avaliação que a SAM utiliza relativamente aos seus projetos?

9.9. A V/ organização define processos de avaliação do:

a) Impacto ambiental das atividades/projetos que desenvolve? E define iniciativas para mitigar os respetivos impactos? Qual o grau de redução do impacto?

b) Impactos económicos indiretos do trabalho que desenvolve?

9.10. Qual é o impacto da V/ intervenção na própria organização? Como avaliam? Integram os resultados na delineação e implementação de novos projetos?

9.11. A organização define mecanismos de *feedback*, reclamações relativamente aos projetos no seu todo e com o intuito de levar a cabo ações face às falhas/violações de políticas?

10. Inovação organizacional e inovação social

10.1. No seu todo considera a sua organização inovadora ou muito inovadora? Porquê?

10.2. De todas as suas atividades quais lhe parecem mais inovadoras. Porquê?

10.3. E de inovação social, quais as palavras-chaves que destaca? Considera que a sua organização se pode incluir neste conceito?

Guião entrevista individual - Outros membros da direção estatutária SAM

1. Conceção de empreendedorismo social e do papel da sua organização

1.1. Qual é a missão da sua organização?

1.2. Qual o papel da sua organização no modelo económico/social vigente em Portugal?

1.3. Qual a importância que considera que a sua organização tem no desenvolvimento da região/zona onde está inserida?

1.4. Em que é que a sua organização se distingue de organizações similares?

1.5. Se lhe pedisse para me dar uma definição de empreendedorismo social, quais as palavras-chaves que destacava? Considera que a sua organização se pode incluir neste conceito?

2. Estrutura de governação e modelos de liderança

2.1. Há um conjunto de valores que orientam a Vossa organização. Quais são?

- 2.2. Em que medida o V/ trabalho traduz e contribui para a realização dos mesmos?
- 2.3. O que significa desempenhar o seu cargo nesta organização? Como se processa a sua atividade quotidiana na direção? Tempo que dedica à organização por semana/mês?
- 2.4. Como se processa a comunicação no interior da organização? Onde são as instalações da SAM? Onde se reúnem? Qual é a periodicidade das reuniões da direção?
- 2.5. Pensando numa atividade ou projeto concreto, como se coordena o trabalho? Como se faz a divisão de papéis? E o processo de tomada de decisões?
- 2.6. Costuma haver dificuldades em conseguir organizar uma direção quando há eleições? Costumam existir listas diferentes?
- 2.7. Tem muitos associados? Participam na gestão da organização? Em que atividades participam?

3. Modalidades de Financiamento

- 3.1. Quais as principais fontes de financiamento da sua organização?
- 3.2. Como perspetiva o financiamento da organização no futuro próximo?
- 3.3. A SAM tem benefícios financeiros por ser detentora do estatuto jurídico de ONGD?
- 3.4. Considera que o facto de receber apoios públicos compromete a sua autonomia ao nível de objetivos e atividades?

4. Gestão Estratégica

- 4.1. Porque é que a SAM não define planos estratégicos?
- 4.2. A organização define processos e/ou mecanismos para a identificação e seleção dos *stakeholders* a serem envolvidos pela organização?
- 4.3. A organização operacionaliza técnicas para envolver os *stakeholders*? Qual é a frequência e que tipo de envolvimento é operacionalizado, atendendo os diversos *stakeholders*?
- 4.4. A sua organização têm uma política e/ou práticas de preferência por fornecedores locais? - Que fatores influenciam a possibilidade de optar por fornecedores locais?

5. Gestão de recursos humanos

- 5.1. Porque é que a sua organização não tem recursos humanos assalariados?
- 5.2. Qual é o papel dos voluntários na sua organização?
- 5.3. Porque é que a sua organização não se faz uma gestão do voluntário?

6. Prestação de contas

- 6.1. Que instrumentos de prestação de contas são operacionalizados pela sua organização?

7. Redes e parcerias

- 7.1. Qual é o papel das redes e parcerias na sua organização? Em que se materializam?
- 7.2. São promotores/líder de alguma rede ou parceria? Qual (is)? Porquê?
- 7.3. Genericamente, quais as parcerias mais significativas que estabelece? Como é que a SAM identificou estas entidades/potenciais parceiros?
- 7.4. Qual a relação com as autarquias? E com empresas, escolas, universidades, media? Como as avalia? Se não tem porquê?
- 7.5. Porque é que a sua organização não integra a Plataforma Portuguesa das ONGD, enquanto representante institucional das ONGD?

8. Comunicação externa

- 8.1. Qual é o papel da comunicação externa para organização?
- 8.2. Que ferramentas de comunicação externa são operacionalizadas? A sua organização define planos de comunicação externa e de acordo com os seus diversos *stakeholders*?
- 8.3. Porque não têm os instrumentos de prestação de contas disponíveis no *website* da organização?

9. Potencial de intervenção com impacto

- 9.1. Considerando a região onde atua quais lhe parecem as principais necessidades e problemas?
- 9.2. Quais são as prioridades de intervenção da sua organização? Porque tem essas prioridades? Quem e como as identificou?
- 9.3. Quais são os principais públicos a que se dirige a sua organização? Porquê?
- 9.4. Qual a participação desses públicos nas decisões? Existem mecanismos formais de participação?
- 9.5. Como caracteriza a metodologia de intervenção da sua organização?
- 9.6. Quais os resultados e quais são os impactos da atuação levada a cabo pela sua organização?
- 9.7. Qual é o impacto da vossa intervenção na própria organização? Como avaliam? Integram os resultados na delineação e implementação de novos projetos?

10. Inovação organizacional e inovação Social

- 10.1. No seu todo considera a sua organização inovadora ou muito inovadora? Porquê?
- 10.2. De todas as suas atividades quais lhe parecem mais inovadoras. Porquê?
- 10.3. E de inovação social, quais as palavras-chaves que destacava? Considera que a sua organização se pode incluir neste conceito?

Guião entrevista individual aberta - Público-alvo SAM

1. Organizacional e gestor

- 1.1. Como se iniciou a relação com a organização?
- 1.2. Em que é que consiste o apoio da organização?
- 1.3. Existe algum vínculo contratual/ protocolo com a organização?
- 1.4. Como se efetua a comunicação com a organização? Quem é o interlocutor-chave?

2. Potencial de intervenção com impacto

- 2.1. É feita um acompanhamento e avaliação da ação/intervenção?
- 2.2. Qual o impacto da intervenção da organização?

2. Guiões entrevistas individuais PAM

Guião Entrevista Individual Semiestruturada 1 - Dirigente

1. Conceção de empreendedorismo social e do papel da sua organização

- 1.1. Qual é o papel da sua organização?
- 1.2. Em que acha que vocês se distinguem das organizações similares?
- 1.3. Se lhe pedisse para me dar uma definição de empreendedorismo social quais as palavras-chaves que destacava? Considera que a sua organização se pode incluir neste conceito?
- 1.4. Qual a importância que considera que a sua associação tem no desenvolvimento da região/zona onde está inserida?

2. Estrutura de governação e modelos de liderança

- 2.1. Como surgiu a organização?
- 2.2. Fale-nos do seu percurso na organização?
- 2.3. O que significa ser presidente da organização?/ Como gere/ lidera a sua organização?
- 2.4. Como se processa a divisão de poderes e de funções? Quais os motivos explicativos para esta acumulação de estatuto/funções dentro da organização?
- 2.5. Como perspetiva o seu papel no interior da organização no futuro próximo?
- 2.6. Tem muitos sócios? Participam na gestão da organização? Em que atividades participam?
- 2.7. A organização define mecanismos que permitam envolver os *stakeholders* internos no sentido de lhes permitir transmitir recomendações ou orientações aos órgãos de governação?
- 2.8. A organização define mecanismos internos de feedback?
- 2.9. A organização definiu uma política ou possui normas ou código de conduta? Com que frequência a concordância com estas normas ou código é revisto pela organização?
- 2.10. Quais são os objetivos e a(s) política(s) que definem o compromisso geral da organização relativamente ao Ambiente, aos Direitos Humanos e ao Emprego?

3. Modalidades de financiamento

- 3.1. Atendendo a que implementam atividades comerciais, houve algum cuidado especial em que estas se adequassem à missão e valores originais da Organização?
- 3.2. De que forma entende a relação entre a obtenção de excedentes económicos (em vez de lucros), a sustentabilidade e a missão da Organização?

- 3.3. Considera que o facto de receber apoios públicos compromete a sua autonomia ao nível de objetivos e atividades?
- 3.4. Como se posicionam face outras possíveis?
- 3.5. Em quê concretamente são reinvestidos os excedentes obtidos?
- 3.6. A organização recebe contribuições/apoio financeiro do Estado nos contextos geográficos onde atua (nacional e/ou internacional) nas seguintes vertentes: i) Benefícios fiscais; ii) subsídios; iii) bolsas de investigação, de investimento, ou outras; iv) prémios; v) férias pagas; vi) incentivos financeiros; vii) outros benefícios financeiros (recebidos ou que a organização pode receber de qualquer governo para qualquer atividade)?
- 3.7. No inquérito declararam que a incapacidade para gerar excedentes económicos é um problema. Em que sentido?
- 3.8. Referiram que a falta de experiência na angariação de fundos não afeta a V/ org. - Porquê?
- 3.9. Como vê a sua situação do financiamento da organização a médio prazo? Como perspectiva o financiamento da organização no futuro próximo?
- 3.10. Qual(ais) é(são) objetivo(s) e benefício(s) da PAM ter os estatutos de ONGD e IPSS?
- 3.11. A PAM define processos de angariação de fundos? E define processos e mecanismos de fidelização de financiadores? Quais as respetivas implicações para a sua organização?

4. Gestão estratégica

- 4.1. Como é que gere a organização a médio e longo prazo?
- 4.2. No âmbito da definição do planeamento estratégico foi/é feita uma análise ao ambiente interno e externo à organização?
- 4.3. Existe uma política de prestação de contas aos diversos *stakeholders*?
- 4.4. A organização define processos e/ou mecanismos para a identificação e seleção dos *stakeholders* a serem envolvidos pela organização?
- 4.5. A organização operacionaliza técnicas para envolver os *stakeholders*? Em caso afirmativo: qual é a frequência do envolvimento e que tipo de envolvimento, atendendo os diversos *stakeholders*, é operacionalizado (técnicas para envolver os *stakeholders*: i) inquéritos; ii) focus group; iii) comissões comunitárias; iv) comunicações por escrito; v) etc.)?
- 4.6. Quais foram as principais questões e preocupações identificadas através do

envolvimento dos *stakeholders* no processo estratégico? Que medidas foram adotadas pela organização para dar resposta às questões/preocupações elencadas?

- 4.7. A organização define processos voluntários para identificar as certificações a obter?
- 4.8. A obtenção de certificação está relacionada com a orientação estratégica da organização? Em que medida?
- 4.9. A sua organização têm uma política e/ou práticas de preferência por fornecedores locais? Que fatores influenciam a possibilidade de optar por fornecedores locais?

5. Gestão de recursos humanos

- 5.1. Como caracteriza a gestão de recursos humanos na sua organização? Algum aspeto particular que vos distinga de outro tipo de organizações?
- 5.2. A sua associação investe na formação dos seus trabalhadores? Como? E porquê?
- 5.3. Como se faz a avaliação do desempenho dos trabalhadores e técnicos? E a progressão no interior da organização?
- 5.4. Como se processa a relação de trabalho entre a direção e técnicos?
- 5.5. Considera que a questão salarial é um fator de competitividade para as ONGD em geral e para a sua organização em particular? De que forma?
- 5.6. Que fatores estão subjacentes à retenção/ rotatividade dos recursos humanos na sua organização?
- 5.7. A sua organização detém procedimentos para contratação de RH local (da área geográfica de intervenção)? Estes RH locais ocupam cargos de gestão de topo na sua organização?
- 5.8. Qual lhe parece ser o papel dos voluntários na sua organização?
- 5.9. Quem faz e como faz a gestão do voluntário?
- 5.10. Em que consiste concretamente a política de Voluntariado da PAM? Existe algum documento próprio ao qual possamos ter acesso?

6. Redes e parcerias

- 6.1. Genericamente, quais as parcerias mais significativas que estabelece? Porquê?
- 6.2. Qual a relação com as autarquias? E com outros atores? Como as avalia?
- 6.3. Qual o papel das redes e parcerias na sua organização? Qual é a mais-valia para a organização?
- 6.4. Como as perspetiva no futuro da organização?
- 6.5. A PAM define processos e/ou procedimentos para identificar potenciais parceiros?

Como?

- 6.6. Como é que a Organização encara as relações com as OES? E com o Estado? Em que se materializam?
- 6.7. São promotores/líder de alguma rede ou parceria? Qual (is)? Porquê?
- 6.8. A PAM tem alguma participação significativa em associações ou é membro em redes e estabelece parcerias, em que: i) Detém posições nos órgãos de governação; ii) Participa em projetos e comissões; iii) Contribui com financiamentos substanciais, que ultrapassam as obrigações normais dos participantes; iv) Encara a participação como estratégica?

7. Comunicação externa

- 7.1. Como funciona a estrutura de trabalho e comunicação interna no interior da sua organização?
- 7.2. Qual o papel da comunicação externa para organização? Que instrumentos de comunicação externa são operacionalizados?
- 7.3. A sua organização define planos de comunicação externa de acordo com os diferentes públicos ou seja, de acordo com os diversos *stakeholders* da organização?
- 7.4. A PAM subcontrata as funções de comunicação e design? Porquê?
- 7.5. A organização desenvolve campanhas de sensibilização pública e ações de *advocacy*? Quais são as condicionantes e os desafios ao exercício de *advocacy*?

8. Potencial de intervenção com impacto

- 8.1. Considerando a sua região quais lhe parecem as principais necessidades e problemas?
- 8.2. Quais são os principais públicos a que se dirige a sua associação? Porque privilegia esses públicos?
- 8.3. Quais são as prioridades de intervenção da sua organização?
- 8.4. Porque tem essas prioridades? Quem e como as identificou?
- 8.5. Como caracteriza a vossa metodologia de intervenção? (definição de processos para envolver os diversos *stakeholders* nas várias etapas da intervenção, frequência e tipo de envolvimento e articulação com outros atores)
- 8.6. A organização define mecanismos de feedback?
- 8.7. A PAM define processos de avaliação de resultados? Quais são os critérios de avaliação?
- 8.8. Quais são os resultados que lhe parecem mais relevantes? Porquê?

- 8.9. A PAM define processos de avaliação de impacto? Quais são os impactos? Os resultados da avaliação de impacto são integrados na delineação e implementação de novos projetos?
- 8.10. Há replicação de projetos/atividades e/ou serviços provisionados pela PAM?

9. Inovação organizacional e inovação social

- 9.1. Em que medida a sua atuação é diferente das congéneres?
- 9.2. De todas as suas atividades quais lhe parecem mais inovadoras e porquê?
- 9.3. No seu todo considera a sua associação inovadora ou muito inovadora? Porquê?
- 9.4. E de inovação social, quais as palavras-chaves que destacava? Considera que a sua organização se pode incluir neste conceito?
- 9.5. Qual o papel da sua organização no modelo económico/social vigente em Portugal?

Guião Entrevista Individual Semiestruturada 2 - Técnico com funções de chefia

1. Conceção de empreendedorismo social e do papel da sua organização

- 1.1. Qual é o papel da sua organização?
- 1.2. Em que acha que vocês se distinguem das organizações similares?
- 1.3. Se lhe pedisse para me dar uma definição de empreendedorismo social quais as palavras-chaves que destacava? Considera que a sua organização se pode incluir neste conceito?
- 1.4. Qual a importância que considera que a sua associação tem no desenvolvimento da região/zona onde está inserida?

2. Estrutura de governação e modelos de liderança

- 2.1. O que significa ser técnico com as suas funções e responsabilidade nesta organização?
- 2.2. Acha que o exercício desta função no sector público ou privado seria diferente?
- 2.3. Como se processa a sua atividade quotidiana de trabalho na sua relação com os restantes grupos funcionais e com a direção?
- 2.4. Existe dificuldades em conseguir organizar uma direção quando há eleições? Costumam existir listas diferentes?
- 2.5. Tem muitos associados? Participam na gestão da organização? Em que atividades participam?
- 2.6. Até que ponto as pessoas com quem trabalha formam uma equipa?
- 2.7. Como caracteriza as relações entre os membros das vossas equipas?

- 2.8. Há um conjunto de valores que orientam a Vossa organização? Em que medida o V/ trabalho traduz e contribui para a realização dos mesmos?

3. Modalidades de financiamento

- 3.1. Considera que o facto de receber apoios públicos compromete a sua autonomia ao nível de objetivos e atividades?
- 3.2. Como se posicionam face outras possíveis?
- 3.3. Como vê a sua situação do financiamento da organização a médio prazo? Como perspectiva o financiamento da organização no futuro próximo?

4. Gestão de recursos humanos

- 4.1. Como caracteriza a gestão de recursos humanos na sua organização? Algum aspeto particular que vos distinga de outro tipo de organizações?
- 4.2. A sua associação investe na formação dos seus trabalhadores? Como? E porquê?
- 4.3. Como se faz a avaliação do desempenho dos trabalhadores e técnicos? E a progressão no interior da organização?
- 4.4. Como se processa a relação de trabalho entre a direção e técnicos?
- 4.5. Qual lhe parece ser o papel dos voluntários na sua organização?
- 4.6. Quem faz e como faz a gestão do voluntário?
- 4.7. Em que consiste concretamente a política de Voluntariado da PAM? Existe algum documento próprio ao qual possamos ter acesso?

5. Redes e parcerias

- 5.1. Genericamente, quais as parcerias mais significativas que estabelece? Porquê?
- 5.2. Qual a relação com as autarquias? E com outros atores? Como as avalia?
- 5.3. Qual o papel das redes e parcerias na sua organização? Qual é a mais-valia para a organização? Como as perspectiva no futuro da organização?
- 5.4. A PAM define processos e/ou procedimentos para identificar potenciais parceiros? Como? Como é que a Organização encara as relações com as OES? E com o Estado? Em que se materializam?
- 5.5. São promotores/líder de alguma rede ou parceria? Qual (is)? Porquê?

6. Comunicação externa

- 6.1. Como se processa a comunicação interna entre as pessoas que participam das atividades/projetos que coordena?
- 6.2. Qual o papel da comunicação externa para organização? Que instrumentos de comunicação externa são operacionalizados?
- 6.3. A sua organização define planos de comunicação externa de acordo com os diferentes públicos ou seja, de acordo com os diversos *stakeholders* da organização?

7. Potencial de intervenção com impacto

- 7.1. Considerando a sua região quais lhe parecem as principais necessidades e problemas?
- 7.2. Quais são os principais públicos a que se dirige a sua associação? Porque privilegia esses públicos?
- 7.3. Quais são as prioridades de intervenção da sua organização?
- 7.4. Porque tem essas prioridades? Quem e como as identificou?
- 7.5. Como caracteriza a vossa metodologia de intervenção?
- 7.6. A organização define mecanismos de feedback?
- 7.7. A PAM define processos de avaliação de resultados? Quais são os critérios de avaliação?
- 7.8. Quais são os resultados que lhe parecem mais relevantes? Porquê?
- 7.9. A PAM define processos de avaliação de impacto? Quais são os impactos? Os resultados da avaliação de impacto são integrados na delineação e implementação de novos projetos?

8. Inovação organizacional e inovação social

- 8.1. Em que é medida a sua atuação é diferente das congéneres?
- 8.2. De todas as suas atividades quais lhe parecem mais inovadoras e porquê?
- 8.3. No seu todo considera a sua associação inovadora ou muito inovadora? Porquê?
- 8.4. E de inovação social, quais as palavras-chaves que destacava? Considera que a sua organização se pode incluir neste conceito?
- 8.5. Qual o papel da sua organização no modelo económico/social vigente em Portugal?

Guião Entrevista Individual Semiestruturada 3 - Técnico com funções de chefia

1. Conceção de empreendedorismo social e do papel da sua organização

- 1.1. Qual é o papel da sua organização?
- 1.2. Em que acha que vocês se distinguem das organizações similares?
- 1.3. Se lhe pedisse para me dar uma definição de empreendedorismo social quais as palavras-chaves que destacava? Considera que a sua organização se pode incluir neste conceito?
- 1.4. Qual a importância que considera que a sua associação tem no desenvolvimento da região/zona onde está inserida?

2. Estrutura de governação e modelos de liderança

- 2.1. O que significa ser técnico com as suas funções e responsabilidade nesta organização?
- 2.2. Como se processa a divisão de poderes e de funções? Quais os motivos explicativos para esta acumulação de estatuto/funções dentro da organização?
- 2.3. Acha que o exercício desta função no sector público ou privado seria diferente?
- 2.4. Como se processa a sua atividade quotidiana de trabalho na sua relação com os restantes grupos funcionais e com a direção?
- 2.5. Existe dificuldades em conseguir organizar uma direção quando há eleições? Costumam existir listas diferentes?
- 2.6. Tem muitos associados? Participam na gestão da organização? Em que atividades participam?
- 2.7. Há um conjunto de valores que orientam a Vossa organização? Em que medida o V/ trabalho traduz e contribui para a realização dos mesmos?

3. Gestão de recursos humanos

- 3.1. Como caracteriza a gestão de recursos humanos na sua organização? Algum aspeto particular que vos distinga de outro tipo de organizações?
- 3.2. A sua associação investe na formação dos seus trabalhadores? Como? E porquê?
- 3.3. Como se faz a avaliação do desempenho dos trabalhadores e técnicos? E a progressão no interior da organização?
- 3.4. Como se processa a relação de trabalho entre a direção e técnicos?
- 3.5. Até que ponto as pessoas com quem trabalha formam uma equipa?
- 3.6. Qual lhe parece ser o papel dos voluntários na sua organização?
- 3.7. Quem faz e como faz a gestão do voluntário?

- 3.8. Em que consiste concretamente a política de Voluntariado da PAM? Existe algum documento próprio ao qual possamos ter acesso?

4. Redes e parcerias

- 4.1. Genericamente, quais as parcerias mais significativas que estabelece? Porquê?
- 4.2. Qual a relação com as autarquias? E com outros atores? Como as avalia?
- 4.3. Qual o papel das redes e parcerias na sua organização? Qual é a mais-valia para a organização?
- 4.4. Como as perspectiva no futuro da organização?
- 4.5. A PAM define processos e/ou procedimentos para identificar potenciais parceiros? Como?
- 4.6. Como é que a Organização encara as relações com as OES? E com o Estado? Em que se materializam?
- 4.7. São promotores/líder de alguma rede ou parceria? Qual (is)? Porquê?

5. Comunicação externa

- 5.1. Como se processa a comunicação interna entre as pessoas que participam das atividades/projetos que coordena?
- 5.2. Qual o papel da comunicação externa para organização? Que instrumentos de comunicação externa são operacionalizados?
- 5.3. A sua organização define planos de comunicação externa de acordo com os diferentes públicos ou seja, de acordo com os diversos *stakeholders* da organização?

6. Potencial de intervenção com impacto

- 6.1. Considerando a sua região quais lhe parecem as principais necessidades e problemas?
- 6.2. Quais são os principais públicos a que se dirige a sua associação? Porque privilegia esses públicos?
- 6.3. Quais são as prioridades de intervenção da sua organização?
- 6.4. Porque tem essas prioridades? Quem e como as identificou?
- 6.5. Como caracteriza a vossa metodologia de intervenção?
- 6.6. A organização define mecanismos de feedback?
- 6.7. A PAM define processos de avaliação de resultados? Quais são os critérios de avaliação?
- 6.8. Quais são os resultados que lhe parecem mais relevantes? Porquê?
- 6.9. A PAM define processos de avaliação de impacto? Quais são os impactos? Os

resultados da avaliação de impacto são integrados na delineação e implementação de novos projetos?

6.10. Há replicação de projetos/atividades e/ou serviços provisionados pela sua organização?

7. Inovação organizacional e inovação social

7.1. Em que é medida a sua atuação é diferente das congéneres?

7.2. De todas as suas atividades quais lhe parecem mais inovadoras e porquê?

7.3. No seu todo considera a sua associação inovadora ou muito inovadora? Porquê?

7.4. E para caracterizar a inovação social, quais as palavras-chaves que destacava?

Considera que a sua organização se pode incluir neste conceito?

7.5. Qual o papel da sua organização no modelo económico/social vigente em Portugal?

Anexo 9 – Guião das entrevistas coletivas

Guião Entrevista Coletiva 1 - Técnicos sem funções de chefia e Facilitadores e Guião Entrevista Coletiva 2 - Técnicos sem funções de chefia

1. Modelos Organizacionais e Gestionários

- 1.1 Existem equipas de trabalho? Porquê?
- 1.2 Como caracterizam as relações com a vossa equipa?
- 1.3 Em que aspectos a vossa equipa (se houver) ou organização funciona melhor e pior?
- 1.4 Existem um conjunto de valores que orientam a vossa organização. Em que medida o V/ trabalho traduz e contribui para a realização dos mesmos?
- 1.5 Qual a vossa opinião sobre a informação e a comunicação interna nesta organização? Como se processa?
- 1.6 Consideram que foi construído um sentimento de pertença? Como e quem foi /é o impulsionador?
- 1.7 O que tem de melhor esta organização? O que tem de pior?
- 1.8 O que mais gosta e o que menos gosta nesta organização?

2. Potencial de Intervenção com Impacto

- 2.1 Como caracterizam a vossa metodologia de intervenção junto das pessoas que procuram a Organização?
- 2.2 Quais os resultados da vossa intervenção junto do público-alvo?
- 2.3 Quais são os impactos?
- 2.4 Qual é o impacto da intervenção/ das atividades desenvolvidas na própria organização?
- 2.5 Em que medida a sua atuação é diferente das congéneres?
- 2.6 A sua organização articula-se com outros actores de modo a evitar a duplicação de esforços e a promover o desenvolvimento conjunto e efetivo de atividades?
- 2.7 De todas as atividades da vossa organização quais lhe parecem mais inovadoras e porquê?